

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖOSUUSKUNTAAN SITOUTUMINEN – NORMATIIVISEN SITOUTUMISEN NÄKÖKULMA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2016
Ohjaajat: Arja Ropo ja
Hanna Salminen

Eero Raittila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	RAITILA, EERO
Tutkielman nimi:	Työosuuskuntaan sitoutuminen – normatiivisen sitoutumisen näkökulma
Pro gradu -tutkielma:	96 sivua
Aika:	Toukokuu 2016
Avainsanat:	osuuskunta, työosuuskunta, organisaatioon sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen, narratiivinen

Osuuskunta on henkilöyhtymä, jonka tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Osuustoimintaa ohjaa vahva ideologinen tausta. Työosuuskunta on jäsentensä omistama yhteisyritys ja sillä on monia erityispiirteitä työorganisaationa. Sitoutunut jäsenistö on työosuuskunnan menestymisen avain. Osuustoimintatutkimuksessa on korostettu erityisesti normatiivisen sitoutumisen merkitystä. Normatiivinen sitoutuminen perustuu yksilön moraaliseen pohdintaan ja arvoihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää osuustoiminnalliseen organisaatioon sitoutumista erityisesti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli erään suomalaisen luovan alan työosuuskunnan jäsenistö, jonka joukosta haastateltavat valittiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin narratiivisin menetelmin.

Aineisto koostui osuuskunnan jäsenten kertomuksista heidän osuuskuntalaisuudestaan. Analyysin tavoitteena oli rakentaa teoriaohjaavasti aineistosta esille, millä tavalla normatiivinen sitoutuminen ilmenee työosuustoiminnassa. Analyysin tuloksena syntyi jaettuja ja uniikkeja tarinoita, jotka kuvastivat tutkimuksen kohderyhmän kokemusta osuuskuntalaisuudestaan normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Tarinat kertoivat pääosin muilla tavoin kuin normatiivisesti sitoutuneista osuuskuntalaisista. Tarinoiden lisäksi analyysi tuotti erittelyn siitä, miten normatiivinen sitoutuminen ilmeni osuuskuntalaisten kertomuksissa. Aineistosta löytyi useita normatiivisen sitoutumisen ilmenemismuotoja, jotka lisäsivät ymmärrystä normatiivisesta osuuskuntaan sitoutumisesta ilmiönä.

Tulosten perusteella vahvistui käsitys siitä, että normatiivinen osuuskuntaan sitoutuminen perustuu yksilön arvoihin. Kollektivistiset yksilöt ovat alttiita sitoutumaan osuuskuntaan normatiivisesti. Individualististen yksilöiden sitoutuminen on usein enemmän jatkuvuusperusteista. Arvonäkökulma on tärkeä, koska samat tekijät ilmentävät erilaista sitoutumista arvoiltaan erilaisille yksilöille. Vaikutti myös siltä, että osuuskuntia tutkittaessa ei voida olettaa, että kaikki osuuskunnat toimivat osuustoiminnan ideologian mukaisesti. Tulosten perusteella institutionaalinen markkinointi ja jäsenyyden hakijoiden seulominen edistävät normatiivisesti sitoutuvien jäsenten löytämistä. Nykyjäsenistön normatiivista sitoutumista voidaan vahvistaa kouluttamalla ja osallistamalla. Osuuskunta ei saisi myöskään ajautua tilanteeseen, jossa sen jäsenyys koetaan asiakkuutena. Jatkossa osuuskuntiin sitoutumista tulisi tutkia moniulotteisena eri kohteisiin, kuten yhteisöön, toimintamallin, ideologiaan ja brändiin sitoutumisena.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	4
1.1	Osuuskunta ja siihen sitoutuminen tutkimuksen kohteena	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimusraportin rakenne	9
2	Työosuuskunta ja siihen sitoutuminen	10
2.1	Mitä on osuustoiminta?.....	10
2.2	Työosuuskunta osuustoiminnan muotona.....	12
2.3	Organisaatioon sitoutumisen kolme komponenttia.....	14
2.4	Normatiivinen organisaatioon sitoutuminen.....	18
2.5	Sitoutumisen vaihtoehtoinen malli	19
2.6	Normatiivinen sitoutuminen työosuustoiminnassa	21
3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmentelmät.....	27
3.1	Tutkimuksen kohde.....	27
3.2	Narratiivinen tutkimusote	29
3.3	Narratiivinen haastattelu	31
3.4	Narratiivien analyysi	33
3.5	Luotettavuus ja eettisyys.....	39
4	Osuuskuntalaisuus ja sitoutuminen kertomuksissa	43
4.1	Tarinoita osuuskuntalaisuudesta	43
4.1.1	Jaettu tarina yrittäjähenkisistä osuuskuntalaisista	43
4.1.2	Jaettu tarina turvallisuutta ja palveluita etsivistä osuuskunnastalaisista ..	46
4.1.3	Jaettu tarina yhteisöä kaipaavista ja arvostavista osuuskuntalaisista	50
4.1.4	Uniikki tarina kehittäjästä.....	53
4.1.5	Uniikki tarina varautuneisuudesta ja luottamuspulasta	57
4.2	Normatiivinen sitoutuminen kertomuksissa	61
4.2.1	Tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta	61
4.2.2	Identifioituminen osuuskuntaan ja yhteisöön	65
4.2.3	Osallistuminen	69
4.2.4	Osuustoiminnan ideologian sisäistäminen.....	70
4.2.5	Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutuminen	73
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	78
5.1	Keskeiset tulokset ja teoreettiset johtopäätökset.....	78
5.2	Metodiset johtopäätökset	85
5.3	Organisaation kehittämiseen liittyvät johtopäätökset	86
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	88
	Lähteet	91

1 JOHDANTO

Osuuskunnilla on maailmanlaajuisesti yli miljardi jäsentä. Jäsenmäärä ylittää osakeyhtiöiden osaksluvut ja myös osuuskuntien työllistävä merkitys on monikansallisia osakeyhtiöitä suurempi. (Troberg, 2014, 9.) Suomalaisilla on maan asukaslukuun nähden maailman eniten osuuskuntien jäsenyyksiä (Jussila, Kalmi & Troberg, 2008). Kansainvälisen osuustoimintaliiton selvityksen mukaan myös osuustoiminnan taloudellinen merkitys on Suomessa suurempi kuin missään muussa maailman maassa (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen, 2014, 11–12). Tästä huolimatta osuuskunnat ovat liiketaloudellisessa tutkimuksessa saaneet osakseen vain vähän huomiota, eikä osuuskuntiin liittyvää korkeakouluopetustakaan ole merkittävästi tarjolla (Jussila ym., 2008). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vahvistaa osuustoimintatutkimusta ja ymmärrystä osuuskunnista liiketalouden, johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Tutkimus käsittelee normatiivista organisaatioon sitoutumista työosuustoiminnassa.

Työosuustoiminnan sanotaan nostavan päätään erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina (Troberg, 2014, 9). Suomen kohdalla tästä kertoo erityisesti 1990-luvun työosuustoiminnan uusi aalto. Laman aikana työttömät tai työttömyyden uhkaamat ihmiset perustivat yhteisyrityksiä turvatakseen työnsä ja toimeentulonsa. 2000-luvulla uusosuustoiminnan toisena aaltona tulivat luovien ja asiantuntija-alojen sekä muiden tietotyöläisten työosuuskunnat. Näillä aloilla osuuskunta on nähty kiinnostavana tapana omaehtoiseen työllistymiseen ja tekemiseen. 2010-luvulla työmarkkinoiden hajanaisuuden lisääntyessä ja työsuhteiden pirstoutuessa omaehtoisesta työllistymisestä tulee varteenotettava vaihtoehto yhä useammalle. (Moilanen ym., 2014, 10–11, 101.) Työosuuskuntaa onkin kehitetty tämän päivän ja tulevaisuuden yritysmuodoksi erityisesti sen joustavuuden vuoksi (Troberg, 2005).

Työosuuskunta on jäsentensä muodostama yhteistyritys. Sen menestyksekkään toiminnan perusta on osuuskunnan yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut jäsenistö. (Fulton, 1999.) Siksi osuuskuntiin sitoutuminen on tärkeä tutkimuskohde. Aihepiiri kaipaa etenkin empiiristä tutkimusta, jotta saadaan tietoa siitä, miten sitoutumisen teoriat soveltuvat osuus-

kuntien tutkimiseen. (Jussila, Roessl & Tuominen, 2014.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan narratiivisin menetelmin erään luovan alan työosuuskunnan jäsenten sitoutumista organisaatioon erityisesti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta.

1.1 Osuuskunta ja siihen sitoutuminen tutkimuksen kohteena

Jussila ym. (2008) selvittävät teoksessaan osuustoimintatutkimuksen tilaa Suomessa ja maailmalla. He tarkastelevat osuustoimintaan liittyvän tutkimuksen julkaisujen määrää ja laatua eri tieteenhaarojen näkökulmista. Heidän mukaansa osuustoiminta, samoin kuin muut yritysmallit, tarvitsee kehittyäkseen tutkimusta ja opetusta korkeakoulutasolla. Tutkijoiden mielenkiinto on kuitenkin kohdistunut ja kohdistuu edelleen valtaosin osake- ja pörssiyhtiöihin. Osuuskunnat ovat 2000-luvulla keränneet entistä enemmän kiinnostusta tutkijoidenkin parissa, mutta osuustoiminnan laajuuteen verrattuna tutkimus ja opetus on vähäistä. Kirjoittajien mukaan suomalaisella osuustoimintatutkimuksella on potentiaalia kansainvälisessä osuustoimintatutkimuksen kentässä, mutta ongelmana on resurssien puute. Osuustoiminnan tutkimuksen ympärillä ei ole virkoja, minkä vuoksi alan tutkijoiden urakehitysmahdollisuudet ovat heikot. Kirjoittajat peräävätkin opetusministeriöltä, yliopistoilta ja osuustoiminnallisilta yrityksiltä yhteisiä ponnisteluja alan tutkimuksen ja opetuksen vakiinnuttamiseksi ja sitä kautta osuustoiminnan tarjoaman potentiaalin hyödyntämiseksi. (Jussila ym., 2008, 4–38.)

Liiketaloustieteen näkökulmasta osuustoiminnallinen tutkimus on jäänyt myös kansainvälisesti tutkijoiden valtavirran huomion ulkopuolelle ja vain harva arvostettu tiedelehti julkaisee liiketaloustieteellistä osuustoimintatutkimusta. Liiketaloustiede on keskittynyt tarkastelemaan pääasiassa nimenomaan osakeyhtiöitä ja niiden päätöksentekoa sekä toiminnan ohjaamista. (Jussila ym., 2008, 14–17.)

”Liiketaloustieteen tavoitteena on selvittää, kuinka organisaatio saadaan toimimaan ja pysymään tuottavana *jonkin* tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että voitonmaksimoinnista poikkeavat tavoitteet ovat valtavirran tutkimuksen mukaan toissijaisia.” (Jussila ym., 2008, 17.)

Liiketaloudellinen osuustoimintatutkimus on usein ollut vertailevaa tutkimusta osuustoiminnan ja voittoa maksimoivan yritystoiminnan tehokkuuden välillä. Osuustoiminnallisten yritysten kilpailuetua muihin yrityksiin nähden sen sijaan on tutkittu hyvin vähän. Tosin 2000-luvulla tutkijoiden kiinnostus työntekijäomisteisuuden vaikutuksiin on lähtenyt kasvuun ja tutkimus omistuksen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteydestä muun muassa työn tuottavuuteen ja työntekijän motivaatioon on lisääntynyt. (Jussila ym., 2008, 14–30.)

Suomessa 1990-luvulla alkanut osuustoiminnan uusi nousu on synnyttänyt uusia mielenkiintoisia osuustoiminnallisia organisaatioita ja osittain sen myötä osuuskunnista löytyy rakenteidensa ja toimintatapojensa puolesta mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Erityisesti elinkeinonharjoittajien ja yrittäjien osuustoimintaan liittyvää tutkimusta kaivataan, koska se poikkeaa huomattavasti enemmän tutkituista asiakasosuustoiminnasta ja pienosuustoiminnasta. Lisäksi pienyrittäjien verkostoituminen on kasvava trendi ja osuustoiminnallinen yritysmaali on yksi toimiva esimerkki verkostoitumisen välineestä. Suomessa onkin nähty uusia sovelluksia osuustoiminnan alueella esimerkiksi opiskelija-, kulttuuri- ja mediaosuuskuntien muodossa. Tämä suomalainen uusosuustoiminta ja siihen liittyvä tutkimus ovat herättäneet myös kansainvälistä kiinnostusta. (Jussila ym., 2008, 36.) Tähän perustuen myös tämän tutkimuksen kohteena olevan luovan alan työosuuskunnan tutkiminen on ajankohtaista ja perusteltua. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on jäsenmäärältään Suomen suurin luovan alan työosuuskunta ja sen toiminta ja toimintamalli on herättänyt mielenkiintoa niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla (henkilökohtainen tiedonanto, 2014).

Liiketaloustieteen näkökulmasta osuustoimintatutkimukseen ei ole syntynyt kansainvälisellä tasolla yhtenäistä viitekehystä tai taustateoriaa, jonka puitteissa tutkimusta voisi tehdä. Tätä selittää muun muassa kansainvälisten merkkiteosten ja aktiivisen akateemisen keskustelun puute. Siksi osuustoimintatutkimus on suurelta osin pioneerityötä ja uudet tutkimusaiheet ”osuvat suhteellisen helposti osuustoimintatutkimuksen aukkoihin”, kuten Jussila ym. (2008, 34–35) toteaa. Jussilan ym. (2008) selvitykseen pohjaten on hyvin perusteltua pyrkiä vahvistamaan suomalaista osuuskuntatutkimusta, jolle on selkeästi kysyntää sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tämä tutkimus kohdentuu yhteen organisaatioon, mutta voi samalla avata uusia näköaloja myös muille osuuskunnille ja tutkimukselle. Suomenkielisellä tutkimuksella on tuskin suoraa kansainvälistä arvoa,

mutta aiheen tutkimus voi jatkossa poikia jopa kansainvälistä kiinnostusta herättävää jatkotutkimusta.

Trobergin (1997, 239) mukaan yrittäjähenkiset ihmiset eivät usein motivoitu osuustoiminnallisesta yhteisyrityttämisestä, koska yksittäisen jäsenen panostusta ja sitoutumista ei välttämättä palkita taloudellisesti. Yhteisessä yrityksessä taloudellinen hyötykin on yleensä yhteistä. Jokaisen panostus vaikuttaa yhteiseen hyötyyn. Siksi olisi erityisen tärkeää, että kaikki osuuskunnan jäsenet ovat sitoutuneet aktiiviseen toimintaan. Näin kaikki hyötyisivät eniten. Varsinkin suurempiin osuuskuntiin kuuluu kuitenkin yleensä hyvin erilaisia jäseniä, jotka myös sitoutuvat toimintaan eri tavoin. Osa sitoutuu työnsä lisäksi osuuskunnan hallintoon ja kehittämiseen, osa haluaa tehdä työnsä hyvin, muttei osallistu hallinnollisiin tehtäviin ja usein joukkoon mahtuu myös passiivisempia niin sanottuja vapaamatkustajia, joiden oma panostus on vähäisempi kuin heidän saamansa hyöty. Usein etenkin hallinnollisiin tehtäviin on hankala löytää tekijöitä ja ne kasaantuvat yksinomaan hallituksen jäsenten harteille. (Troberg, 1997, 239.)

Osuuskunnan jäsenten luottamuksen ja sitoutumisen tasoilla on nähty olevan yhteys jäsenten aktiiviseen osallistumiseen osuuskunnan hallinnointiin ja kehittämiseen (Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012; Birchall & Simmons, 2004). Toisaalta sitoutumista sinänsä on korostettu menestyksekkään osuustoiminnan kulmakivenä (Fulton, 1999). Siksi tämän tutkimuksen näkökulmaksi on rajattu sitoutuminen, erityisesti normatiivinen sitoutuminen, työosuuskuntaan. Organisaatioon sitoutumisesta on olemassa paljon tutkimusta, jonka teoreettisena lähtökohtana on tavalla tai toisella Meyerin ja Allenin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli. Mallin komponenteista kahta, affektiivista ja jatkuvuusperusteista sitoutumista, on tutkittu paljon verrattuna kolmanteen eli normatiiviseen sitoutumiseen. Normatiivisen sitoutumisen vähäinen tieteellinen huomio voi johtua siitä, että siihen vaikuttavia tekijöitä kuten sosialisatiota ja organisatorisia investointeja on vaikea mitata. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002.) Kritiikistäkin huolimatta on pystytty näyttämään, että jokainen komponentti vaikuttaa organisaatiossa pysymiseen ja työssä toimimiseen (Bergman, 2006; Meyer ym., 2002). Kaikkien kolmen komponentin tunteminen ja analyysi on siis tärkeää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Normatiivista sitoutumista on tutkittu työosuuskunnissa hyvin vähän ja siksi empiirisen aineiston keräämisellä ja analysoinnilla sinänsä on arvoa aihepiirin teoreettisen ymmärryksen lisäämisen kannalta. Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää osuustoiminnalliseen organisaatioon sitoutumista erityisesti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Tarkastelen normatiivista sitoutumista suomalaisessa luovan alan työosuuskunnassa. Tutkimuksessa rakennan teoriaohjaavasti aineistosta esille, millä tavalla normatiivinen sitoutuminen ilmenee työosuuskunnassa. Olen kiinnostunut siitä, miten osuuskuntalaisten kertomuksista on löydettävissä normatiivisen sitoutumisen elementtejä. Tarkoitukseni on tuottaa uutta tietoa siitä, miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee käytännössä. Tutkimuksen tavoitteen huomioiden tutkimuskysymykset muotoutuvat seuraavasti:

Miten osuuskuntalaisuus rakentuu osuuskunnan jäsenten kertomuksissa?

Miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntalaisten kertomuksissa?

Vastaan tutkimuskysymyksiin erään luovan alan työosuuskunnan jäsenten kertomuksia analysoimalla. Analyysia ohjaa normatiivisen sitoutumisen teoreettinen viitekehys. Narratiiviset menetelmät tukevat tutkimuksen tavoitteita, kun halutaan keskittyä jäsenten yksilölliseen kokemukseen ja antaa tilaa uusille näkökulmille. Yhdistän kertomusten analyysissa sekä narratiivista että narratiivien analyysia.

Vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tarkastelemalla millaisia tarinoita osuuskunnan jäsenet kertovat. Analysoin narratiivista haastatteluaineistoa teoriaohjaavasti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta ja tuloksena syntyy erilaisia tarinoita osuuskuntalaisuudesta. Tarinat syntyvät toisaalta yhdistelemällä kertomuksille yhteisiä elementtejä jaetuiksi tarinoiksi ja toisaalta nostamalla kertomusten joukosta erityisiä uniikkeja tarinoita.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan purkamalla edellä mainituista tarinoista esille sen, miten niissä kerrotaan normatiivisesta sitoutumisesta. Tuloksissa tarkastellaan normatiiv-

vista sitoutumista osuustoiminnassa vahvistavia tekijöitä yksi kerrallaan. Sen avulla pyritään rikastamaan normatiivisen sitoutumisen teoriaa ja lisäämään ymmärrystä siitä, miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntien viitekehyksessä.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti rakentuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys. Teoreettinen tausta rakentuu osuustoiminnan erityispiirteiden kuvauksesta ja organisaatioon sitoutumisen teoriasta ja varsinaisen teoreettinen viitekehys normatiivisen osuuskuntaan sitoutumisen teoriasta. Kolmannessa luvussa perustellaan tutkimuksen menetelmävalinnat. Käytettyjen menetelmien esittelyn lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen kohderyhmä, empiirinen aineisto ja sen hankintaprosessi sekä tutkimuksen analyysiprosessi.

Luvussa neljä esitetään tutkimuksen tulokset. Tulosluku jakautuu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toisessa toiseen tutkimuskysymykseen. Tulosten jälkeen luvussa 5 tehdään keskeisten tutkimustulosten tiivis koonti ja esitetään tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksiä esitetään niin teorian, organisaation kehittämisen kuin tutkimusmenetelmienkin osalta. Raportin päätteeksi tehdään esityksiä aihepiirin tutkimisesta jatkossa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on päätetty anonymisoida. Tutkimuksen kohteena olevaan työosuuskuntaan viitataan sekä tutkijan tuottamassa tekstissä että haastateltavien otteissa erisnimellä Osuuskunta. Lisäksi henkilöiden nimiä on muutettu muiksi soveltuviksi ilmaisuiksi (ystävä, toimitusjohtaja) ja paikkakuntiin viitataan vain paikkakuntina.

2 TYÖOSUUSKUNTA JA SIIHEN SITOUTUMINEN

Jäsenten sitoutuminen on työosuuskunnalle erityisen tärkeää, koska osuuskunta organisaationa muodostuu jäsenistöstään. Jos osuuskunnalla ei ole sitoutuneita jäseniä, se ei voi toteuttaa tarkoitustaan. Koska jäsenyys on vapaaehtoista ja jäsen voi erota omasta tahdostaan milloin tahansa, on osuuskunnan tärkeää pystyä sitouttamaan jäsenensä hyvin. (Fulton, 1999.) Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu organisaation sitoutumisen teorian ja työosuuskunnan organisatoristen piirteiden ympärille. Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioon sitoutumisen teoreettisia malleja ja työosuuskunnan erityispiirteitä organisaationa. Luvussa kuvataan, miksi organisaatioon sitoutumista on tärkeää tutkia osuuskunnissa. Lisäksi perustellaan sitoutumisen kolmen komponentin teoreettisen viitekehysten soveltamista ja normatiivisen sitoutumisen näkökulman korostumista tässä tutkimuksessa. Lopuksi syvennyttään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli normatiivisen osuuskuntaan sitoutumisen teoriaan.

2.1 Mitä on osuustoiminta?

Osuuskunnan tarkoitus on tuottaa taloudellisella toiminnalla jäsenilleen etuja, jotka syntyvät osuuskunnan tarjoamien palvelujen käyttämisestä (Pellervo-Seura, 2016). Osuuskunta pyrkii siis toimimaan jäsentensä eli omistajiensa eduksi ja hyödyksi. Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n (International Co-operative Alliance) määritelmän mukaan osuuskunta on jäsentensä omistama ja hallitsema yritys. Jäsenet voivat olla osuuskunnan tyypistä riippuen esimerkiksi asiakkaita, työntekijöitä tai asukkaita, mutta heillä on aina keskenään tasavertainen äänivalta yrityksessä. Osuustoiminnalla on kansainvälisesti hyväksytyt toimintaa ohjaavat periaatteet, joiden pohjalta osuuskuntien tavoitteena on rakentaa parempaa maailmaa yhteistoiminnan kautta. Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA on vuonna 1895 perustettu itsenäinen organisaatio, joka yhdistää, edustaa ja palvelee osuuskuntia maailmanlaajuisesti. (International Co-operative Alliance, 2016.)

Yleensä yritykset ja organisaatiot määrittelevät itselleen arvoja kuvaamaan toimintaansa ja toimintatapojaan. Osuuskunnat eivät poikkea tästä, mutta osuustoiminnassa on myös yleisesti määriteltyjä arvoja, jotka pätevät pääsääntöisesti kaikissa osuuskunnissa. Näitä arvoja ovat omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja

solidaarisuus. Usein osuustoiminnassa näkyvät myös tietyt eettiset arvot, kuten rehellisyys, avoimuus, yhteiskuntavastuu ja huolenpito. (International Co-operative Alliance, 2016.) Osuustoiminnan identiteetti ja arvopohja ovat kuitenkin aika ajoin olleet kadoksissa, kun osuuskunnat ovat yrittäneet sovittaa ihmiskeskeisiin arvoihin pohjautuvaa toimintaansa markkinatalouden globaaliin kilpailuun. Viime vuosina osuustoiminnalliset arvot vaikuttavat löytäneen uutta kannatusta etenkin tiedostavien nuorten parissa. Monet osuuskunnat ovat alkaneet identifioitua yhteiskuntavastuun, kestävän kehityksen ja ihmisten hyvinvoinnin kautta. (Troberg, 2014, 95.)

Seuraavaksi kuvattavat osuustoiminnan periaatteet ohjaavat osuuskuntien toimintaa ja niiden avulla edellä mainitut arvot voidaan tehdä näkyviksi. Osuuskunnissa on pääsääntöisesti *vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys*, eli kuka tahansa voi liittyä niiden jäseneksi. Nykypäivänä tästä periaatteesta saatetaan osuuskunnan säännöissä määrätä myös toisin. Monet osuuskunnat ovat kuitenkin avoimia kaikille. *Demokraattinen päätöksenteko* on osuuskuntien merkittävimpiä ominaispiirteitä. Pääsääntöisesti osuuskunnissa toimitaan ”jäsen ja ääni” -periaatteen mukaisesti eli jokaisella osuuskunnan jäsenellä on yhdenvertainen valta ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Vaikka tästäkin periaatteesta voidaan poiketa sääntömääräyksillä, on demokraattisuus aina keskeinen osa osuustoimintaa. (International Co-operative Alliance, 2016.)

Osuustoiminta on yritystoimintaa ja siksi yhtenä keskeisenä periaatteena on *jäsenten taloudellinen osallistuminen*. Osuuskuntaan liityttäessä maksetaan osuusmaksu ja maksuista ja mahdollisista muista tuloista kertynyttä varallisuutta hallitsevat jäsenet demokraattisesti. Kertynyttä ja kertyvää varallisuutta käytetään yleensä toiminnan kehittämiseen tai muuhun jäsenistöä hyödyttävään toimintaan. Yrityksen mahdollinen liikevoitto käytetään jäsenistön päättämällä tavalla. Ylijäämä voidaan käyttää yrityksen kehittämiseen tai jakaa ylijäämänpalautuksina jäsenistölle. Lähtökohtana on, että yritys tekee taloudellista toimintaa ja sitä ohjaavat jäsenet demokraattisesti. (International Co-operative Alliance, 2016.)

Osuuskunnat ovat myös *itsenäisiä ja autonomisia* toimijoita. Osuuskunta voi tehdä erilaisia sopimuksia kolmansien osapuolten kanssa ja kasvattaa pääomaansa ulkopuolisten rahoittajien avulla, mutta tällaiset sopimukset eivät saa horjuttaa sen demokraattista pää-

töksentekoa ja autonomiaa. Myös *kouluttaminen ja tiedon jakaminen* kuuluvat osuustoiminnan periaatteisiin. Osuuskunnat kouluttavat jäsenistöään ja sidosryhmiään, jotta toimintaa pystytään kehittämään onnistuneesti. Osuuskunnat pyrkivät levittämään tietoa toimintatavastaan ja sen eduista, jotta entistä laajempi joukko tulisi tietoiseksi osuustoiminnasta vaihtoehtona. *Osuuskuntien välinen yhteistyö* niin paikallisella, kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla palvelee osuuskuntien jäsenistöä tehokkaasti ja vahvistaa osuuskuntien asemaa. Osuuskunnilla on vahva *yhteiskuntavastuullinen* näkemys ja ne pyrkivät pitämään huolta ympäristöstään. (International Co-operative Alliance, 2016.)

2.2 Työosuuskunta osuustoiminnan muotona

Yksi osuustoiminnan muodoista on työosuuskunta, jollainen myös tässä tutkimuksessa tarkasteltava luovan alan osuuskunta on. Työosuuskunnan erityispiirre on, että sen jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaan ja saavat ansiotuloja tekemästään työstä, jonka osuuskunta on heille osoittanut. Työosuustoiminnan keskeisenä tavoitteena voidaan pitää jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukemista sekä heidän työllistymistään osuuskunnan avulla. Useimmiten osuuskuntien tavoitteena ei ole maksimoida taloudellisia voittoja, mikä on niiden merkittävimpiä eroja esimerkiksi sijoittajavetoisiin osakeyhtiöihin verrattuna. Työosuuskunta on ennemminkin jäsentensä muodostama työyhteisö, jonka asioista yhteisön jäsenet päättävät yhdessä eli jokaisella työntekijällä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että yrityksen toimintaan laajemmin. Työosuuskunta on joustava työn organisoinnin muoto myös siksi, että sen jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei tarvitse edeltä käsin määritellä. (Troberg, 1997.)

Työosuuskunta taipuu moneen tarkoitukseen ja voidaankin tunnistaa ainakin viisi toisistaan poikkeavaa työosuuskuntatyyppiä, jotka ovat 1) työntekijöiden omistamat yhteisyritykset, jotka tekevät jäsenten tavoitteiden mukaista liiketoimintaa, mutta voivat työllistää myös muita kuin jäseniä, 2) itsenäisesti työskentelevien ihmisten taustayhteisöt, joissa jokaisella jäsenellä on oma liikeideansa, mutta yrityksen hallinto on yhteinen, 3) työttömien perustamat osuuskunnat, joiden pääasiallinen tavoite on irtipääsy työttömyydestä, 4) opiskelijoiden perustamat osuuskunnat, jotka toimivat yrittäjyyskasvatuksen välineenä oppilaitoksissa sekä 5) harrastuksen ympärille perustetut työosuuskunnat, joiden idea on

luoda laillinen perusta harrastusyhteisön rahaliikenteelle ja taloudelliselle toiminnalle. (Moilanen ym., 2014, 102–103.)

Työosuustoimintaa on ollut Suomessa jo 1800-luvun lopulla. Yli satavuotisen historiansa aikana työosuustoiminnalla on ollut monia nousuja ja laskuja eri syistä. Esimerkiksi 1970-luvulla toiminta oli niin vähäistä, ettei Suomessa ollut ainuttakaan aktiivista työosuuskuntaa. Työosuustoiminta koki uuden nousun 1990-luvulla, kun lama aiheutti enätyskorkean työttömyyden. Työosuustoiminnan uusi aalto lähti liikkeelle työttömien yhdistysten perustamista osuuskunnista, jotka toimivat työpankkeina. Työttömät saattoivat liittyä työpankin jäseniksi ja työpankki välitti erilaisia toimeksiantoja yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä jäsenilleen. Osuuskuntamuotoinen työpankki mahdollisti jäsenten työttömyysturvan säilymisen silloin, kun toimeksiantoja ei ollut tarjolla ja oli siksi sopivan joustava yritysmuoto kyseiseen toimintaan. Sitten yleisen työllisyytilanteen parantua työpankkitoiminta on vähentynyt ja tilalle on noussut täystyöllisyyteen tähtääviä työosuuskuntia, joiden myötä työosuustoiminta on vakiinnuttanut asemansa suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa. (Hyytiäinen, 2008.)

Työosuuskunnan toiminnan menestyksekkäs ylläpitäminen vaatii jäseniltä vahvaa yrittäjyyttä. Työosuuskunnassa työskentelyn voidaankin ajatella sijoittuvan yrittäjyyden ja palkkatyön välimaastoon. Jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaan, joka maksaa heille palkan ja hoitaa muut työnantajavelvoitteet, mutta työntekijät toimivat usein samaan aikaan yrittäjämäisen itsenäisesti. Usein jäsenet kokevatkin olevansa ammatinharjoittajia, jotka ovat yhdistäneet resurssinsa työllistääkseen itsensä yhteisen yrityksen kautta. Työosuustoiminnan kompastuskivenä osakeyhtiöihin verrattuna on ollut toiminnan pääomitus. Samaan aikaan kun kohtuulliset osuusmaksut madaltavat kynnystä yrittämiseen, aiheuttavat ne sen, ettei osuuskunnalle muodostu riittävän suurta pääomaa investointeihin ja toiminnan ylläpitämiseen. (Troberg, 1997.) Vähän investointeja vaativille ihmisten osaamiseen perustuvia palveluita tuottaville aloille se on kuitenkin varsin varteenotettava vaihtoehto yritysmuotona (Troberg, 2005).

Työosuuskunnan menestyminen edellyttää jäseniltä vahvempaa yrittäjyyttä, osallistumista ja sitoutumista kuin sijoittajavetoisessa yrityksessä työntekijän roolissa toimiminen. On arvioitu, että moni ihminen haluaa työskennellä tasavertaisessa yhteisössä, jossa

on laajat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja organisaation toimintaan. Työosuuskunta mahdollistaa tällaisen työskentelyn ja on siksi mahdollinen yritysmuoto monille eri aloille. (Troberg, 1997, 243.) Erilaiset asiantuntijayhteisöt ovatkin viime vuosikymmeninä organisoituneet enenevässä määrin osuuskuntamuotoisiksi yrityksiksi (ks. Moilanen ym., 2014, 11).

Työosuustoiminnan julkilausuman mukaan työosuuskunnat ovat muodostaneet kaivatun uudenlaisen tavan toimia yrittäjämäisesti olematta varsinaisesti yrittäjä (International Co-operative Alliance, CICOPA, Pellervo-seura & Osuustoiminnan kehittäjät -Coop Finland, 2008). Vaikka työosuuskuntien perustamisinnon povattiin laantuvan 1990-luvun jälkeen taloudellisen tilanteen kohentuessa (Troberg, 2014, 97), julkilausuman mukaan työosuuskuntien suosio on kasvanut edelleen nopeasti ja niitä perustettiin 2000-luvulla moninkertainen määrä 1990-lukuun verrattuna. Etenkin akateemisesti tai muuten korkeasti koulutetut ovat löytäneet työosuuskunnasta itselleen sopivan tavan työllistyä. Julkilausumassa arvioidaan, että yksilöllisen yrittämisen ja työpaikan yhteisöllisyyden yhdistäminen tekee työosuuskunnasta tämän päivän ja tulevaisuuden keskeisen yrittämisen muodon. Osuustoiminnallinen yhteisyrittäjäyys vastaa hyvin myös Suomen valtio johdon tavoitteeseen madaltaa raja-aitoja palkkatyön ja yrittäjäyden välillä. (International Co-operative Alliance ym., 2008.) Myös Troberg (2005) arvioi työosuuskunnan olevan nimenomaan tulevaisuuden yritysmuoto, joka soveltuu joustavuutensa vuoksi hyvin erityisesti asiantuntijapainotteisille palvelualoille.

2.3 Organisaatioon sitoutumisen kolme komponenttia

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu jo vuosikymmeniä eikä tutkijoiden mielenkiinto sen ymmärtämiseksi ole ehtynyt edelleenkään. Ghoshin ja Swamyn (2014) mukaan nykymuotoisen sitoutumiskäsityksen juuret ovat Beckerin (1960) ja Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) varhaisissa teorioissa organisaatioon sitoutumisesta. Beckerin (1960) Side-Bet -teorian mukaan yksilön organisaatioon sitoutumista voidaan kuvata eräänlaisena yksilön ja organisaation välisenä taloudellisesti sitovana sopimuksena. Yksilö sitoutuu organisaatioon, koska hän on niin sanotusti panostanut organisaatioon ja sitoutumattomuus riskeeraisi panostuksesta saatavan hyödyn. (Ghosh & Swamy, 2014.) Porter ym. (1974) siirsivät sitoutumistutkimuksen huomioon konkreettisista panos-

tuksista yksilön ja organisaation väliseen psykologiseen suhteeseen. He ymmärsivät sitoutumisen organisaatioon samastumisena (identification) ja osallistumisena (involvement). Tällaista sitoutumista kuvasivat organisaation arvojen ja tavoitteiden vahva hyväksyminen, halu osallistua aktiivisesti organisaation tavoitteiden toteuttamiseen ja tahtotila pysyä organisaation jäsenenä. (Porter ym., 1974.) Näitä sitoutumisen varhaisia teorioita kutsutaan yksiulotteisiksi sitoutumisen malleiksi. Viime vuosikymmenien aikana Meyerin ja Allenin (1984; 1997) moniulotteinen organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli on ottanut paikan käytetyimpänä organisaatioon sitoutumisen teoreettisena viitekehyksenä. (Ghosh & Swamy, 2014.)

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan organisaatioon sitoutuminen on psykologinen tila, joka muodostuu affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen komponentin yhteisvaikutuksesta. Kyseinen malli on pohjana myös tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. Mallin ympärillä on käyty aktiivista tieteellistä keskustelua jo yli kaksi vuosikymmentä ja se on saanut osakseen niin tukea, epäilyä kuin kritiikkiäkin. Tässä luvussa kuvataan mallin sisältöä ja sen kehittymistä nykyiseen muotoonsa.

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan aiemmasta tutkimuksesta oli tunnistettavissa kolme sitoutumista määrittävää tekijää, jotka olivat tunnetason kiintymys organisaatioon, organisaatiosta lähtemiseen liittyvä riski ja velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan. Tunnetason kiintymystä kutsutaan affektiiviseksi sitoutumiseksi (affective commitment). Se on edellä mainituista tekijöistä helpoiten tunnistettavissa ja mitattavissa esimerkiksi jo aiemmin kehitettyjen työkalujen, kuten OCQ:n (Organizational Commitment Questionnaire) avulla. Organisaatiosta lähtemiseen liittyvään riskiin perustuvaa sitoutumista kutsutaan tässä tutkimuksessa jatkuvuusperusteiseksi sitoutumiseksi (continuance commitment). Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen perustuu vahvasti työstä saataviin suoriin aineellisiin hyötyihin ja niiden mahdolliseen menettämiseen, jos jäsen lähtee pois organisaatiosta. (Meyer & Allen, 1991.) Beckerin (1960) Side-Bet -teorialla on ollut vahva vaikutus jatkuvuusperusteisen sitoutumisen teoriaan (Ghosh & Swamy, 2014).

Velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan on normatiivista sitoutumista (normative commitment) ja se perustuu työntekijän henkilökohtaiseen normistoon sekä vastavuoroisuusperiaatteeseen. Henkilökohtaisella normistolla viitataan etenkin kasvatukseen, socialisaatioon ja organisaatiokokemuksiin perustuvaan käsitykseen sitoutumisesta. Heikko tai

vahva sitoutuminen pohjautuvat siihen, kuinka tärkeää sitoutuminen sinänsä on yksilölle. Vastavuoroisuusperiaatteella viitataan siihen, että työntekijä sitoutuu velvollisuudesta, koska organisaatio on sijoittanut häneen paljon. Työntekijä tuntee siis olevansa ikään kuin velkaa organisaatiolle ja sitoutuu maksaakseen velkansa takaisin. (Meyer & Allen, 1991.)

Meyerin ja Allenin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin malli muodostuu kolmesta edellä mainitusta näkökulmasta. Sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja vaikuttaa työntekijän päätökseen pysyä organisaatiossa tai lähteä siitä. Malli painottaa sitä, että on olemassa erilaista vahvaa ja heikkoa sitoutumista, koska sitoutuminen voi perustua haluun (affektiivinen), tarpeeseen (jatkuvuusperusteinen) tai velvollisuuteen (normatiivinen). Mallin mukaan näitä sitoutumisen tekijöitä pitäisikin käsitellä komponentteina, jotka voivat esiintyä samanaikaisesti, eivätkä ainoastaan toisistaan irrallisina sitoutumistyyppinä. Jokainen komponentti vaikuttaa osaltaan organisaatiossa pysymiseen tai päätökseen lähtemisestä sekä käyttäytymiseen työssä. (Meyer & Allen, 1991.) Malli on säilyttänyt asemansa sitoutumisen tutkimuksen valtateorian 2010-luvulle saakka ja sen kehittämistä ja soveltamista on jatkettu vuosien varrella.

Meyer ja Herscovitch (2001) soveltavat kolmen komponentin mallia sitoutumisen yleisessä viitekehyksessään, joka ei sovellu ainoastaan organisaatioon sitoutumisen, vaan mihin tahansa kohteeseen sitoutumisen tutkimiseen. Heidän tutkimuksensa vahvistaa kymmenen vuotta alkuperäisen teorian jälkeen kolmen komponentin mallin toimivuutta ja esittää sitä osaksi yleistä sitoutumismallia. Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallin mukaan sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilöä tiettyyn käyttäytymiseen tiettyä kohdetta kohtaan. Sitova voima koostuu affektiivisesta, jatkuvuusperusteisesta ja normatiivisesta komponentista, jotka aikaansaavat sitoutumista ilmentävän käyttäytymisen lisäksi myös toissijaista käyttäytymistä, joka tukee tai ei tue sitoutumisen kohteen tavoitteita. Esimerkitapauksena voidaan pitää organisaatioon sitoutumista, jossa organisaatio on kohde ja keskeisin ilmenevä käyttäytyminen on organisaation jäsenenä pysyminen. Esimerkiksi affektiivinen sitoutuminen saa lisäksi aikaan organisaation tavoitteiden mukaista käyttäytymistä, kun taas jatkuvuusperusteinen sitoutuminen ei vaikuta organisaatiossa pysymisen lisäksi positiivisesti käyttäytymiseen. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Tämä havainto on merkittävä organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta. Organisaation ei näytä olevan oleellista pyrkiä aikaansaamaan ainoastaan vahvaa sitoutumista, vaan sen tavoitteita

edistävää vahvaa sitoutumista. Siksi myös tutkimuksessa on oleellista eritellä, millaista sitoutumista tutkitaan, eikä tutkia esimerkiksi pelkkää sitoutumisen voimakkuutta.

Meyer ja Allen (1991) esittävät myös sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet, organisaation rakenne ja kulttuuri sekä erityisesti yksilölliset kokemukset työstä. Jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen vaikuttavat saavutetut edut ja tehdyt investoinnit, jotka työntekijä menettäisi lähtiessään organisaatiosta. Myös vaihtoehtojen, kuten vaihtoehtoisen työpaikan tai organisaation puuttuminen lisää jatkuvuusperusteista sitoutumista. Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat 1) sosialisaatio perheeseen, organisaatioon ja yhteiskuntaan, 2) kulttuuri ja 3) organisaation työntekijää kohtaan tekemät investoinnit, jotka työntekijä tuntee velvollisuudekseen maksaa takaisin. Meyerin ja Allenin esittämiä vaikuttavia tekijöitä kohtaan on esitetty kritiikkiä, mutta ne ovat silti säilyneet lähes muuttumattomina vuosikausia, joskin myös he itse ovat tehneet tarkennuksia malliinsa (Bergman, 2006).

Meyer ja Allen (1991) pohtivat myös sitoutumisen seurauksia. Selkeimpänä seurauksena pidetään vahvan organisaatioon sitoutumisen vaikutusta vaihtuvuuden vähenemiseen. Muista seurauksista ei ole selkeää tutkimustietoa, mutta tutkijoiden hypoteesi on, että affektiivinen sitoutuminen johtaa muita komponentteja vahvempaan organisaation tavoitteiden mukaiseen käyttäytymiseen. Tätä hypoteesia on tuettu myöhemmissä tutkimuksissa. Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan affektiivisella sitoutumisella on merkittävin positiivinen vaikutus käyttäytymiseen silloin, kun normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen ovat alhaisia. Affektiivisen sitoutumisen jälkeen normatiivisella sitoutumisella on seuraavaksi eniten positiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen ja jatkuvalla sitoutumisella ei ole lainkaan positiivisia vaan jopa negatiivisia vaikutuksia. Myös Barraud-Di-dier, Henninger ja El Akremi (2012) saivat samansuuntaisia tuloksia tutkiessaan sitoutumisen suhdetta osuuskunnan hallinnollisiin tehtäviin osallistumiseen. Vahvalla affektiivisella sitoutumisella oli positiivinen yhteys osuuskunnan hallintotehtäviin osallistumiseen.

2.4 Normatiivinen organisaatioon sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen on jäänyt tutkimuksessa muita sitoutumisen komponentteja vähemmälle huomiolle ehkä osittain sen vuoksi, että sitä on ollut hankala tutkia empiirisesti. Normatiivisen sitoutumisen teoretisointi on myös aiheuttanut eniten kritiikkiä. Kritiikki on kohdistunut muun muassa siihen, että se on hankalasti erotettavissa affektiivisesta sitoutumisesta, koska ne korreloivat vahvasti toistensa kanssa ja niihin vaikuttavat pitkälti samat tekijät. (Meyer & Parfyanova, 2010.) Myös Bergmanin (2006) mukaan näiden komponenttien on nähty tutkimuksissa korreloivan hyvin vahvasti. Tällaiset tutkimustulokset ovat saaneet monet epäilemään kolmen komponentin mallin toimivuutta normatiivisen sitoutumisen osalta ja esimerkiksi Barraud-Didier ym. (2012) ovatkin huomioineet tutkimuksessaan ainoastaan mallin affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen komponentit.

Bergmanin (2006) mukaan normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen välinen suhde vaatii lisää tutkimusta, mutta pelkästään komponenttien vahvan korrelaation vuoksi ei ole syytä hylätä teoriaa normatiivisesta sitoutumisesta omana komponenttinaan. Hän perustelee näkemystään esittämällä monia tutkittuja syitä sille, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat keskenään. Kulttuurinen ja perheeseen sosialisatio vaikuttavat sekä affektiivisen että normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Vaikka affektiivisen sitoutumisen nähdään muodostuvan vasta organisaatioon kuuluttaessa, vaikuttavat sen muodostumiseen normatiivisen sitoutumisen tavoin työntekijän ennakkoletukset ja arvot. Organisaatiota, johon liitytään, ei valita sattumanvaraisesti, vaan muun muassa arvopohjan perusteella. Samojen tekijöiden vaikuttaessa ovat myös affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen päällekkäisyydet todennäköisiä. Lisäksi positiiviset kokemukset, jotka lisäävät affektiivista sitoutumista, voidaan nähdä myös organisaation investointeina työntekijään, jotka lisäävät vastavuoroisuuteen perustuen normatiivista sitoutumista. On kuitenkin tunnistettavissa tilanteita, joissa affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välille syntyy merkittäviä eroja, mikä oikeuttaa niiden pitämisen toisistaan erillisinä komponentteina. Sitoutumisen kohteen sosiaaliset normit ja niiden vahvuus voivat vaikuttaa affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen eroihin. Usein esimerkiksi perheeseen tai sukuun sitovat vahvat normistot ja sitoutuminen on voimakasta, vaikka sukulaisista ei pidettäisi tunnetasolla. Tällaisessa tilanteessa voivat affektiivinen ja

normatiivinen sitoutuminen ilmentää suuriakin eroja. Jos siis tiettyyn toimintaan sitoutumiseen kohdistuu voimakkaita normatiivisia odotuksia, on ennustettavissa normaalia suurempia affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen eroja. (Bergman, 2006.)

Meyer ja Parfyanova (2010) hahmottelevat normatiivista sitoutumista uudesta näkökulmasta pyrkien ottamaan huomioon sen yhteyksiä sekä affektiiviseen että jatkuvaan sitoutumiseen. Normatiivisen sitoutumisen uudessa konseptissa sen ymmärretään aiheuttavan erilaisia vaikutuksia yhdistyessään erilaisiin sitoutumisprofiileihin. Henkilö, jolla sekä normatiivinen että affektiivinen sitoutuminen ovat korkealla tasolla, kokee sitoutumisen moraalisen velvoitteena. Normatiivis-affektiivinen sitoutuminen esiintyy vahvana tahdotilana toimia organisaation hyväksi, koska se on moraalisesti oikea tapa toimia. Normatiivisen sitoutumisen yhdistyessä jatkuvaan sitoutumiseen kokee henkilö olevansa velkaa organisaatiolle ja joutuvansa sitoutumaan maksaaksensa velkansa takaisin. Normatiivis-jatkuva sitoutuminen esiintyy kokemuksena epämiellyttävästä pakkotilanteesta, jossa on pakko sitoutua välttääkseen sitoutumattomuuden aiheuttaman hinnan. Normatiivinen sitoutuminen esiintyy siis kaksiteräisenä miekkana ja sen hyödyt sekä yksilön että organisaation kannalta nousevat esiin, kun normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen yhdistyvät. Vahva normatiivis-affektiivisen sitoutumisprofiili taas muodostuu todennäköisesti työntekijöille, jotka kokevat saavansa tukea organisaatiolta ja pystyvät samastumaan organisaation arvoihin. Meyerin ja Parfyanovan (2010) ja Bergmanin (2006) tutkimukset vastaavat normatiivista sitoutumista kohtaan esitettyyn kritiikkiin ja vahvistavat perusteluja kolmen komponentin mallin toimivuuden puolesta.

2.5 Sitoutumisen vaihtoehtoinen malli

Cohen (2007) esittää kritiikkiä Meyerin ja Allenin (1991) mallia ja muun muassa normatiivisen sitoutumisen teoretisointia kohtaan. Cohenin mukaan mallissa ei oteta tarpeellisella tavalla huomioon sitoutumisen ajallista kehittymistä ja muutosta. Hän rakentaa uuden mallin, joka jakautuu ulottuvuuksiin ajan ja sitoutumisen luonteen suhteen. Aikaulottuvuudessa malli ottaa huomioon sekä ajan ennen organisaatioon kuulumista että organisaatioon kuulumisen aikana. Luonteeltaan sitoutumista kuvataan joko instrumentaaliseksi tai normatiiviseksi ja affektiiviseksi.

Työntekijät eivät tule organisaatioon ilman jonkinlaista ennakkoasennetta sitoutumista kohtaan. Jokaisella yksilöllä on tietynlainen taipumus sitoutumiseen. Sitoutumistaipumusta määrittävät yksilön arvot, uskomukset ja kokemukset sekä odotukset tulevasta työstä. Sitoutumistaipumus vaikuttaa merkittävästi työsuhteen alkamisen jälkeen tapahtuvaan sitoutumiseen. Mitä vahvempi sitoutumistaipumus henkilöllä on, sitä todennäköisemmin hän sitoutuu vahvasti organisaatioon, johon hän on liittymässä. Organisaatioon sitoutumista itsessään ei ole ennen organisaatioon liittymistä, mutta sitoutumistaipumus voi ennustaa sitoutumisen syntymistä ja vahvuutta ja siksi sitä on tärkeää tutkia lisää. (Cohen, 2007.)

Cohen (2007) tunnistaa instrumentaalisen ja normatiivisen sitoutumistaipumuksen. Normatiivinen sitoutumistaipumus on uskoa siihen, että yksilöllä on moraalinen velvoite olla uskollinen ja lojaali sosiaalisissa tilanteissa, joissa hän on mukana. Normatiivisesti sitoutunut yksilö pysyy organisaatiossa, koska hän uskoo, että hänen täytyy tehdä niin, sillä se on oikein. Tällainen yksilö ei sitoudu siksi, että hän hyötyisi siitä henkilökohtaisesti. Normatiivinen sitoutumistaipumus on siis organisaatioon kohdistuva yleinen moraalinen velvoite, joka heijastaa todennäköisyyttä organisaatioon sitoutumiseen. Myös instrumentaalinen sitoutumistaipumus vaikuttaa yksilön sitoutumiseen. Instrumentaalinen taipumus kuvaa yleistä taipumusta sitoutua organisaatioon odotettavissa olevien hyötyjen, kuten palkan tai statuksen vuoksi. Joissain kulttuureissa instrumentaalisella taipumuksella voi olla jopa suurempi vaikutus kuin moraalisella taipumuksella. (Cohen, 2007.)

Cohenin (2007) malli on hyvä lisä organisaatioon sitoutumista koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Sitoutumistaipumuksen teoria voi selvittää esimerkiksi Fultonin (1999) mainitsemaa ilmiötä siitä, että jotkut ihmiset eivät suostu työskentelemään muun kaltaisille yrityksille kuin osuuskunnille. Näillä ihmisillä on normatiivinen taipumus sitoutua juuri osuustoiminnalliseen yritykseen. Taipumus perustuu heidän menneisiin kokemuksiinsa sekä odotuksiinsa tulevasta työstä ja organisaatiosta. Cohenin (2007) mallin ajallinen ulottuvuus voidaan hyvin myös yhdistää kolmen komponentin malliin. Tällöin ihmisellä olisi sekä normatiivista sitoutumistaipumusta ennen organisaation jäseneksi tulemistaan että normatiivista sitoutumista organisaation jäseneksi astuttuaan. Ajatusta normatiivisen sitoutumisen muotoutumisesta vähintään osittain jo ennen organisaatioon tulemistakin vahvistavat myös muut tutkimukset (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyanova, 2010; Bergman, 2006). Lisäksi sitoutumisen kohteen vahvojen sosiaalisten

normistojen on nähty affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen päällekkäisyyksistä huolimatta tuovan esiin affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen eroja. Tällä perustellaan sitä, että normatiivista sitoutumista on olemassa ja että se eroaa affektiivisesta sitoutumisesta. (Bergman, 2006.) Cohenin (2007) malli jää tästä syystä kaikessa mielenkiintoisuudessaan perusteluiltaan liian laihaksi, jotta se voisi syrjäyttää vallalla olevan kolmen komponentin mallin. Cohenin (2007) näkökulma kuitenkin nostaa hyvällä tavalla esiin sitoutumisen ajallisen ulottuvuuden ja tarpeen tutkia sitä. Myös Bergman (2006) perää sitoutumistutkimusta, jossa sitoutumisen kehittymistä lähdettäisiin tutkimaan jo ennen organisaation jäseneksi tulemistä.

2.6 Normatiivinen sitoutuminen työosuustoiminnassa

Myös osuuskuntatutkimuksessa sitoutumista on tarkasteltu perinteisesti suosittu kolmen komponentin mallin avulla (ks. Jiménez, Martí, & Ortiz, 2010; Byrne & McCarthy, 2005). Vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana on alkanut hahmottua, miten organisaatioon sitoutumisen teorian eri komponentit soveltuvat jäsenistön sitoutumisen selittämiseen osuustoiminnassa (ks. Jussila ym., 2014; Jussila, Byrne & Tuominen, 2012; Jussila, Goel, Tuominen, 2012; Jimenez ym., 2010; Byrne & McCarthy, 2005). Osuuskuntien kohdalla sitoutuminen ja erityisesti normatiivinen sitoutuminen on nähty tärkeänä kilpailutekijänä voiton maksimointia tavoittelevaan yritystoimintaan nähden (Jussila ym., 2014; Fulton, 1999). Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan sellaista sitoutumisen osaa, jonka lisääntyessä koetaan voimistuvaa moraalista velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Se liittyy yksilön moraaliseen pohdintaan siitä, mikä on oikein. Yksilö siis sitoutuu, koska kokee, että on oikein sitoutua. (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001.) Tällöin sitoutumisen voidaan tulkita olevan hänelle normi. Fultonin (1999) mukaan normatiivinen sitoutuminen on osuuskunnissa tärkeää, jotta jäsenistö saadaan kokemaan velvollisuutta sitoutua, vaikka osuuskunta ei aina täyttäisikään esimerkiksi jäsenen taloudellisia odotuksia.

Osuustoiminnassa on monia toimintaa määrittäviä normeja ja niiden noudattaminen määrittää myös osuuskunnan menestystä. Normatiivinen sitoutuminen on osuuskunnissa tärkeää erityisesti siksi, että jäsenet ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan osuuskunnan arvонуontiprosessissa. Jokaisen jäsenen sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen parantavat koko osuuskunnan mahdollisuutta palvella jäseniä tavoitteidensa mukaisesti.

(Jussila ym., 2014.) Osuuskunnan keskeiset piirteet ja toimintatavat ikään kuin vaativat jäseniä sitoutumaan normatiivisesti, jotta osuuskunta voi toimia periaatteidensa mukaisesti ja tehokkaasti. Toisin sanoen osuustoiminnan luonteesta johtuen jäsenten sitoutuminen itsessään on normi, minkä vuoksi normatiivinen sitoutuminen ja osuustoiminnan ideologian sisäistäminen kulkevat käsi kädessä. Tämä ilmentää normatiivisen sitoutumisen merkitystä osuuskunnissa ja siksi sitä on myös erityisen kiinnostavaa ja tärkeää tutkia.

Normatiivisen sitoutumisen taustalla vaikuttavat monet tekijät, kuten kulttuurinen sosiaalisuus, kasvatusta ja perhetausta sekä nykyiset ja menneet organisaatiokokemukset (Jussila ym., 2014; Cohen, 2007; Jimenez ym., 2010). Normatiivista sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu eniten perinteisissä osakeyhtiöissä tai vastaavissa organisaatioissa, joissa työntekijän asema on huomattavasti erilainen kuin työosuuskunnassa. Normatiivista osuuskuntaan sitoutumista tarkasteltaessa on otettava huomioon osuuskunnan erityispiirteet organisaationa. (Jussila ym., 2014; ks. Jimenez ym., 2010.)

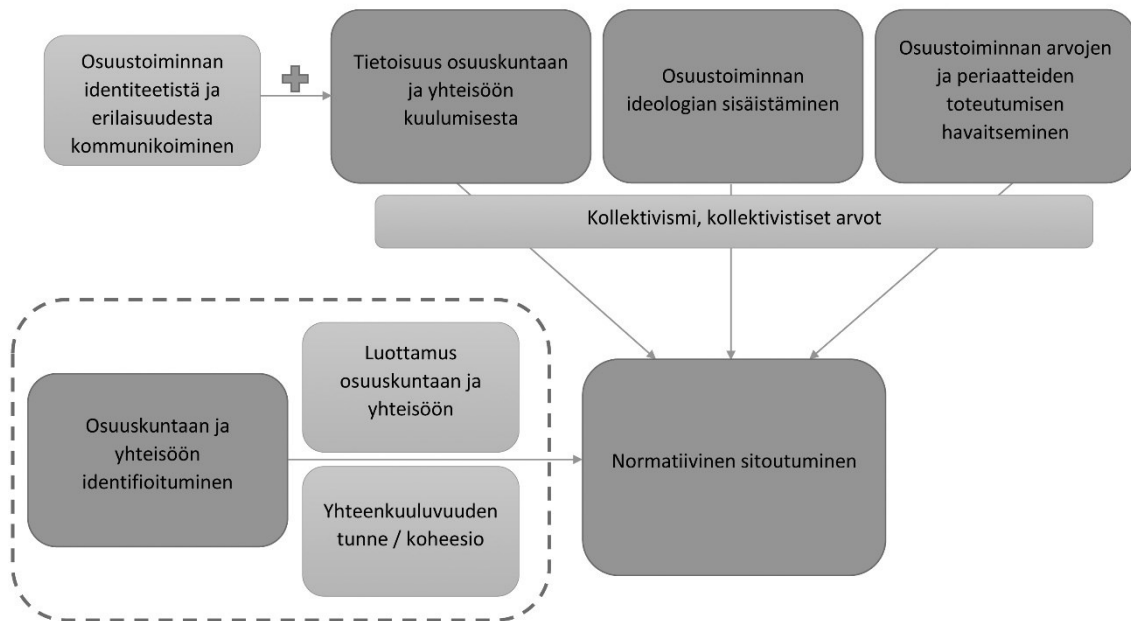
Aktiivista ja pitkäjänteistä jäsenyyttä voidaan pitää osuustoiminnallisena normina. Normatiivisesti sitoutunut jäsen kokee moraalista velvollisuudentunnetta noudattaa tätä normia ja näkee sitoutumisen oikeana tapana toimia. (Jimenez ym., 2010.) Normatiivinen sitoutuminen liittyy selkeästi yksilön moraaliseen pohdintaan, kun jatkuvuusperusteinen sitoutuminen perustuu laskennallisuuteen ja affektiivinen sitoutuminen psykologiseen kiintymykseen (Byrne & McCarthy 2005). Fultonin (1999) mukaan normatiivinen sitoutuminen on vahvasti yhteydessä osuustoiminnalliseen ideologiaan sitoutumiseen. Jäsenet sitoutuvat osuustoiminnalliseen ideologiaan ja arvoihin ja muodostavat sitä kautta normatiivisen sitoutumissuhteen organisaatioon, johon kuuluvat. Byrne ja McCarthy (2005) kuvaavat ideologista sitoutumista psykologisena kiintymyksenä organisaatioon sen arvojen ja tavoitteiden sisäistämisen myötä. Tällaista sitoutumista on erittäin vaikeaa saada aikaan, mutta se luo voimakasta ja pitkäjänteistä lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Ideologisessa sitoutumisessa on viitteitä Meyerin ja Parfyanovan (2010) esittelemään vahvaan normatiivis-affektiiviseen sitoutumisprofiiliin, jossa yhdistyvät sekä moraalinen että psykologinen kiintymys.

Birchall ja Simmons (2004) etsivät tekijöitä, jotka motivoivat osuuskuntien jäseniä osallistumaan osuuskunnan hallinnollisiin tehtäviin. Heidän mukaansa etenkin kollektiiviset tekijät, kuten yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja yhteisöllisyyden tunne lisäävät

motivaatiota osallistua hallinnollisiin tehtäviin osuuskunnassa. Näiden tekijöiden kautta vahvasti motivoituneiden jäsenten voidaan nähdä olevan normatiivis-affektiivisesti sitoutuneita eli heillä on vahva tahtotila toimia organisaation hyväksi, koska se on moraalisesti oikein (ks. Meyer & Parfyonova, 2010).

Osuustoiminnallinen ideologia ja arvot näyttävät olevan merkittäviä tekijöitä jäsenistön normatiivisen sitoutumisen määrittäjänä. Tästä johtuen ideologian ylläpitäminen ja sen saaminen jäsenistön tietoisuuteen ovat avainasemassa normatiivisen sitoutumisen vahvistamisessa (Fulton, 1999). Koska osuustoiminta perustuu vahvasti erottuvaan ideologiaan, sen jatkuvuus on tärkeä osuuskuntien menestymisen edellytys. Ideologisesti tai toisin sanoen normatiivisesti sitoutuneet jäsenet pitävät yllä ideologiaa ja siksi merkittävän osan osuuskunnan jäsenistä tulisi olla normatiivisesti sitoutuneita. (Byrne & McCarthy 2005.) Useammissa yhteyksissä osuuskunnan sisäinen viestintä, markkinointi ja jäsenistön kouluttaminen on nähty jäsenten sitoutumista vahvistavana ja osuuskunnan toiminnan aktiivisuutta tukevana toimintana (Byrne & McCarthy, 2005; Jussila ym., 2014). Näillä toiminnoilla voidaan vahvistaa jäsenistön ideologista tietoisuutta ja sen kautta vaikuttaa heidän normatiiviseen sitoutumiseensa.

Jussila ym. (2014) ovat luoneet tähän mennessä ensimmäisen mallin, joka sisältää kokonaiskuvan normatiivisesta osuuskuntiin sitoutumisesta. Se mukailee yleistä teoriaa normatiivisesta sitoutumisesta ottaen huomioon osuuskunnan erityispiirteet organisaationa. Malli on teoreettinen konstruktio, joka on muodostettu useiden eri tutkijoiden näkemyksiin pohjautuen, mutta sitä ei ole testattu empiirisesti. Mallia käytetään perustana tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. Kuviossa 1 kuvatussa viitekehyksessä tunnistetaan neljä päätekijää, jotka vahvistavat normatiivista sitoutumista osuuskunnissa. Sen lisäksi mallissa esitetään erilaisia tekijöitä, jotka joko johtuvat päätekijöistä tai vaikuttavat päätekijöiden kautta tai niiden kanssa normatiivisen sitoutumisen vahvistumiseen. Kuviossa 1 normatiivista sitoutumista vahvistavat päätekijät on yhdistetty nuolella normatiiviseen sitoutumiseen ja muut tekijät on kuvattu siten, että kuvio havainnollistaa niiden suhdetta päätekijöihin. Kuvattua viitekehystä hyödynnetään tutkimuksen empiirisen aineiston teemoittelussa.



KUVIO 1 Normatiivista osuuskuntaan sitoutumista vahvistavat tekijät (ks. Jussila ym., 2014).

Kuvion 1 mukaisesti normatiivista sitoutumista osuuskunnassa vahvistaa ensinnäkin *tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta*. Mitä paremmin jäsen ymmärtää olevansa osa yhteisöä, joka yhdessä omistaa ja muodostaa osuuskunnan, sitä vahvemmin hän sitoutuu normatiivisesti osuuskuntaan organisaationa. Kun tarkastellaan osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisen tiedostamista, on tärkeää pohtia myös osuustoiminnan identiteetistä ja erilaisuudesta viestimistä sekä kollektivistisia arvoja. Identiteetin ja erilaisuuden viestimisessä on tärkeää parantaa sekä osuuskunnan jäsenten että sen ulkopuolisten henkilöiden tietoisuutta ja ymmärrystä osuustoiminnan tarkoituksesta. Näin voidaan parantaa sekä jäsenten tietoisuutta yhteisöön kuulumisesta että ei-jäsenten ja varsinkin potentiaalisten jäsenyyden hakijoiden tietoisuutta osuustoiminnasta. Identiteettiä ja erilaisuutta voidaan viestiä jäsenistölle sisäisesti, jotta jäsenet tiedostavat paremmin, mitä heidän jäsenyytensä osuuskunnassa merkitsee ja millaisiin arvoihin ja periaatteisiin osuuskunnan toiminta perustuu. (Jussila ym., 2014.) Usein sisäistä koulutustoimintaa korostetaan keinona viestiä identiteetistä ja erilaisuudesta. Lisäksi ideologiasta ja erilaisuudesta voidaan viestiä ulospäin. Tällaisella institutionaalisella markkinoinnilla ei markkinoida tuotetta, hintaa tai palvelua vaan toimintamuotoa ja instituutiota eli osuuskuntaa ja osuustoimintaa sinänsä. (Byrne & McCarthy, 2005.) Lisäksi yksilön arvojen on nähty vaikuttavan siihen, miten hän tiedostaa ja ymmärtää osuuskunnan jäsenyyden. Arvoiltaan kollektivistinen yksilö on individualistia alttiimpi ajattelemaan jäsenyyttään nimenomaan yhteisöllisestä

näkökulmasta ja tiedostaa siksi paremmin jäsenyyden yhteisöllisen merkityksen. (Jussila ym., 2014.)

Toinen normatiivista sitoutumista vahvistava tekijä on mallin mukaan *osuuskuntaan ja yhteisöön identifioituminen*. Jäsen kokee yhteisön omakseen ja samastuu siihen. Samastumiseen liittyviä normatiivista sitoutumista vahvistavia tekijöitä ovat yhteisön koheesio eli tiiveys tai yhteenkuuluvuuden tunne ja yksilön luottamus osuuskuntaan ja yhteisöön. Osuuskunnassa jäsenet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja ilman luottamusta muihin yhteisön jäseniin yksilö ei sitoudu osuuskuntaan normatiivisesti. Vahva yhteisöön samastuminen edistää yhteisön koheesiota ja luottamuksen rakentamista ja ne yhdessä vahvistavat jäsenen normatiivista sitoutumista. (Jussila ym., 2014.)

Kolmas päätekijä, joka vahvistaa normatiivista sitoutumista osuuskunnissa on *osuustoiminnan ideologian sisäistäminen*. Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden ymmärtäminen ja niiden ottaminen omaksi ohjenuoraksi vahvistavat jäsenen velvollisuudentunnetta osuuskuntaa ja yhteisöä kohtaan. (Jussila ym., 2014.) Toisin sanoen osuuskunnan normien noudattaminen toimii myös normatiivista sitoutumista vahvistavana tekijänä. Tätä näkemystä tukevat myös Fultonin (1999) ja Byrnen ja McCarthyyn (2005) tutkimukset, joiden mukaan osuustoiminnan ideologia on keskeisessä roolissa osuuskuntiin sitoutumista tarkasteltaessa. Yksilön arvoja korostetaan myös ideologian sisäistämisen yhteydessä. Kollektivistinen yksilö on individualistia alttiimpi sisäistämään osuustoiminnan ideologian ja siksi kollektivismi yhdistetään myös siihen. (Jussila ym., 2014.)

Neljäs normatiivista sitoutumista vahvistava päätekijä liittyy osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutumiseen käytännössä. Mallin mukaan normatiivista sitoutumista vahvistaa se, *miten hyvin jäsen havaitsee arvojen ja periaatteiden toteutuvan käytännössä*. Osuuskunta voi siis luoda jäsenilleen velvoittavan tunteen pysyä jäsenenä, mikäli se pystyy lunastamaan lupauksensa jäsenten palvelemisesta ja yhteisen hyödyn edistämisestä. Byrnen ja McCarthyyn (2005) viitaten mallissa huomioidaan myös se, että tämä lisää samaan aikaan jäsenten jatkuvuusperusteista sitoutumista. Osuuskunnan lunastaessa lupauksensa yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, se voi vahvistaa myös yhteisön ulkopuolisten yksilöiden, esimerkiksi asiakkaiden, normatiivista sitoutumista osuuskuntaa

kohtaan. Tämä edellyttää kuitenkin yhteisön ulkopuoliselta yksilöltä vahvaa kollektivistista arvopohjaa. Siksi kollektivismi yhdistetään myös tähän normatiivista sitoutumista vahvistavaan tekijään. (Jussila ym., 2014.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENTELMÄT

Tutkimukseni käsittelee osuuskuntalaisuutta ja yksilöiden sitoutumista työosuuskuntaan normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Empiirinen aineiston olen kerännyt haastatteleamalla erään luovan alan työosuuskunnan jäseniä. Valitsemani narratiivinen tutkimusote pohjautuu ontologisesti ja epistemologisesti sosiaaliseen konstruktionismiin eli käsitykseen siitä, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Laadullisessa narratiivisessa tutkimuksessa pyrin ymmärtämään, miten ihmiset merkityksellistävät elämänsä ja maailmaansa kertomisen kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210–211.) Haastattelut ja haastatteluaineiston analyysin toteutin narratiivisin menetelmin. Laadullinen aineisto sopii hyvin sellaisen ilmiön tutkimiseen, jota on tutkittu vain vähän ja narratiivisen aineiston avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada uudenlaista tietoa ja näkökulmia (Salovaara, 2011, 14–16). Aineiston analyysissä yhdistelen narratiivista analyysia ja narratiivien analyysia. Tässä luvussa kuvaan tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja tutkimusprosessia.

3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohdeorganisaation viitataan tutkimuksessa erisnimellä Osuuskunta. Tässä luvussa esittämäni tiedot Osuuskunnasta perustuvat henkilökohtaisiin tiedonantoihin (2013; 2014) ja Osuuskunnan verkkosivustoon. En yksilöi näitä lähteitä tarkemmin, jotta Osuuskunnan ja sen jäsenten anonymiteetti säilyy.

Tutkimuksen kohteena on erään luovan alan työosuuskunnan jäsenistö, jonka joukosta haastateltavat valittiin. Haastateltavat kuuluvat luovan alan työosuuskuntaan, jonka perustivat yhdeksän muusikkoa 1990-luvun lopulla omiin tarpeisiinsa järjeistämään ammattinsa harjoittamiseen liittyviä talousasioita. Osuuskunnassa on 20 vuoden aikana luotu yritysmaali, joka on koettu alalla houkuttelevaksi; jäsenmäärä ja liikevaihto ovat kasvaneet jatkuvasti. Vuoden 2016 alussa osuuskuntaan kuului yli 300 jäsentä ja sen liikevaihto lähestyy kolmea miljoonaa euroa. Osuuskunnan toiminta-ajatus ei perustu voiton maksimointiin vaan jäsenten elannon ja rahaliikenteen järjeistämiseen ja yhteisyrityäjyyden

kautta saavutettaviin synergiaetuihin. Osuuskunnan ohjenuoria ovat laatu, hauskuus, ystävyyden, oikeudenmukaisuus ja vapaus.

Periaatteessa osuuskunnan jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaan, mutta käytännössä he toimivat yrittäjämäisesti ja päättävät itse omista työtehtävistään ja toiminnastaan. Siksi tätä osuuskuntaa kutsutaan myös työ- ja yrittäjäyysosuuksunnaksi. Osuuskunta perii jäseniltään hallintokorvauksia, joiden avulla organisaatio voi tarjota työntekijöilleen erilaisia työnantajapalveluja. Hallintokorvaukset ovat yksilöllisiä kunkin jäsenen toiminnan luonteeseen ja liikevaihtoon perustuen. Mikäli hallintokorvauksia on peritty liikaa, ylijäämä palautetaan jäsenille. Osuuskunta eroaa selvästi niin sanotusta laskutusyrityksestä, koska sen jäsenet omistavat sen yhdessä ja se tarjoaa jäsenille muitakin palveluja kuin laskutuspalvelut. Erilaisten palvelujen lisäksi osuuskunta tarjoaa työyhteisön ammatinharjoittajille, jotka ovat perinteisesti toimineet itsenäisesti ja usein myös yksin.

Osuuskunta on organisaationa kasvanut niin suureksi, että sen hallinnollista rakennetta on täytynyt kehittää, jotta jäsenistöä pystytään palvelemaan ilman kohtuuttoman suuria hallintokustannuksia. Viime vuosien aikana käyttöön otettu intra eli osuuskunnan sisäinen tietoverkko on yksi suurimmista uudistuksista, joilla on pyritty helpottamaan hallinnointityötä ja henkilökohtaisen neuvonnan tarvetta. Intran keskeisin tarkoitus on helpottaa jäsenten talouden hallintaa ja seuranta. Osuuskunnalla on myös suunnitelmia toimintamallinsa ja hallintorakenteensa tuotteistamiseksi.

Samaan aikaan kun Osuuskunnan toimintamallin nähdään kiinnostavan alan toimijoita ja tuottavan lisäarvoa sen jäsenille, on organisaatiossa myös monia kehityskohteita. Yhtenä haasteena on ollut löytää sitoutuneita jäseniä, jotka haluaisivat antaa omaa panostaan osuuskunnan yhteisen kehittämisen hyväksi. Tämä Osuuskunnan hallinnon tekemä havainto oli yksi lähtökohta, minkä takia tämä tutkimus toteutettiin.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin osuuskunnan jäseniä haastattelemalla, mikä tuo jäsenet ja heidän kokemuksensa tutkimuksen keskiöön. Tutkimukseen osallistuneet jäsenet valikoituivat osuuskunnan hallinnon kanssa tekemäni yhteistyön tuloksena. Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin osuuskunnan hallinnosta noin 30 heidän valitsemalleen osuuskunnan jäsenelle, joiden yhteystietoja sain myös käyttööni. Lopulli-

set osallistujat vahvistuivat henkilökohtaisten pyyntöjeni pohjalta. Haastatteluihin osallistuneiden yksityisyydestä pidettiin huolta eikä hallintoon ilmoitettu lopullisia haastatteluihin osallistuneita. Haastateltavien tunnistettavuuden ehkäisemiseksi tutkittavista kerrataan taustatietoja vain vähän. Taulukossa 1 on esitetty haastateltujen taustatiedot.

TAULUKKO 1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava (sukupuoli ja numerointi)	Tunniste sitaateissa	Ikä (vuotta)	Osuuskun- taan liitty- misvuosi	Ammatti / ala
Mies 1	M1	37	2013	Valokuvaus
Mies 2	M2	46	2015	Graafinen suunnittelu
Mies 3	M3	50	2013	Kuvataide
Nainen 1	N1	41	2014	Sisällöntuotanto
Nainen 2	N2	41	2013	Graafinen suunnittelu, kuvataide
Nainen 3	N3	52	2013	Tuottaja
Nainen 4	N4	50	2011	Viestintä

3.2 Narratiivinen tutkimusote

Narratiivinen tutkimusote on jatkuvasti muuntuva kertomuksia ja tarinoita hyödyntävä metodologinen lähestymistapa. Se pohjautuu ontologisesti ja epistemologisesti sosiaali- seen konstruktionismiin eli käsitykseen siitä, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tarinankerronta ajatellaan ihmiselle luontaisena toimintatapana, jonka tuloksena ihmiset ilmaisevat ja kehittävät tietämystään. Narratiivisessa tutkimusotteessa mikä tahansa puhe tai teksti voidaan nähdä tarinana. Narratiivisen tutkimuksen juuret ovat filosofian, kirjallisuuden ja viestinnän tutkimuksessa, joiden parissa on tutkittu etenkin elämäkertatarinoita. Nykyään narratiivista tutkimusta tehdään laajasti monilla eri tieteen- aloilla ja myös liiketaloustieteessä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210–212.)

Tarina (story) ja kertomus (narrative) ovat narratiivisen tutkimuksen peruskäsitteitä, joita käytetään monessa yhteydessä toistensa synonyymeinä. Siksi jokaisen tutkijan on syytä määritellä käyttämänsä käsitteet. Tässä tutkimuksessa tarkoitan tarinalla tapahtumaa tai

tapahtumaketjua, johon liittyy tiettyjä ominaisuuksia ja piirteitä. Kertomuksessa tarinaan yhdistyy esimerkiksi näkökulma, aika ja yleisö. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–212.) Tarina on siis sisältöä, joka voidaan kertoa monella eri tavalla ja monessa eri kontekstissa ja tällaista kerrottua tarinaa kutsutaan kertomukseksi eli narratiiviksi. Tarinan voi ajatella vastaavan kysymykseen *mitä* tapahtui. Kertomus vastaa sen sijaan kysymykseen *miten* asiasta tai tapahtumasta kerrotaan. (Tökkäri 2012, 42.) Esimerkiksi tarinat siitä millaista on olla työosuuskunnan jäsen sisältävät toisaalta yksittäisten ihmisten kerronnaksi muuntamat kokemukset jäsenyydestä ja sitoutumisesta osuuskuntaan. Toisaalta nämä tarinat saavat kehyksensä osuuskunnasta ja muusta eletystä elämästä, jolloin jäsenyys ja sitoutuminen tulee määritellyksi monista eri lähteistä.

Narratiivisen tutkimusotteen analyysimenetelmien osalta on hyvä eritellä narratiivinen analyysi ja narratiivien analyysi. Ensimmäisellä tarkoitetaan aineiston analysoimista niin, että analyysivaiheessa olemassa olevasta aineistosta muodostetaan tarina, jota sitten tutkitaan tai tutkitaan tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Narratiivisessa analyysissä aineisto voi koostua ikään kuin monista toisistaan irrallisista palasista, jotka sitten kootaan tarinaksi. Narratiivien analyysissä aineiston sen sijaan oletetaan olevan valmiiksi tarinan tai kertomuksen muodossa ja sitä analysoidaan tutkijan valitsemin menetelmin. Molemmat edellä mainitut menetelmät voivat myös yhdistyä samassa narratiivisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217), mikä on tilanne myös tässä tutkimuksessa. Vaikka aineistoni on narratiivisessa muodossa, muodostan siitä ensimmäisessä analyysivaiheessa tarinoita (narratiivinen analyysi) ja toisessa vaiheessa analysoin näitä tarinoita eritellen niitä temaattisesti (narratiivien analyysi).

Kertomukset eivät sinänsä kerro objektiivisesti mitä todella on tapahtunut, mutta niissä rakennetaan kuvaa todellisuudesta sellaisena kuin kertojat sen kokevat. Narratiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tositapahtumakuvausten keräämiseen vaan ymmärrykseen siitä, miten ihmiset merkityksellistävät kokemustaan. (Tökkäri 2012, 38–39.) Tässä tutkimuksessa on tavoitteena saada kertomuksia osuuskuntalaisuudesta. Rhodes ja Brown (2005, 176–177) korostavatkin, että organisaatioiden tutkimisessa juuri jäsenten kertomukset antavat tietoa siitä, miten ihmiset näkevät ja rakentavat identiteettiään suhteessa organisaatioon. Samalla näistä kertomuksista voidaan saada tietoa jäsenten kollektiivisesta identiteetistä ja myös itse organisaatiosta. Osuuskuntalaisuuden lisäksi tämän tutkimuksen

kohteena on normatiivinen sitoutuminen osuuskuntaan. Monet normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat objektiivisesti hankalasti todennettavissa ja mitattavissa, jolloin yksilön kokemus ja hänen sille antama merkitys nousee tärkeään rooliin. Salovaaran (2011, 14–16) mukaan narratiivinen lähestymistapa voi nostaa esille uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Tämä voi olla tarpeen sekä paljon tutkitun aihepiirin kohdalla kuten Salovaaran (2011) tutkimuksessa, että vähän tutkitun aiheen kohdalla kuten omassa tutkimuksessani. Marjala (2009, 34) tuo esiin, että kerronnallinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden tarkastella ja ymmärtää vaikeasti lähestyttävää sekä määriteltävää ilmiötä. Aineistoa analysoidessa on oltava herkkänä sellaisille näkökulmille, joita aikaisempi tutkimus ei ole vielä pystynyt tunnistamaan. Näistä syistä narratiivinen lähestymistapa sopii hyvin tutkimukseni tavoitteisiin.

Tässä tutkimuksessa narratiivisella lähestymistavalla on mahdollista tavoitella uutta, laadullista tietoa osuuskuntaan sitoutumisesta yleisesti. Tämän lisäksi on mahdollista peilata saatuja sitoutumiskertomuksia normatiivisen sitoutumisen teoriaan ja rakentaa näin mahdollisesti uudenlaista näkemystä normatiivisen sitoutumisen ydinelementeistä osuuskunnan jäsenten kertomusten pohjalta.

3.3 Narratiivinen haastattelu

Tutkimuksen aineisto koostui seitsemästä narratiivisesta haastattelusta. Haastattelujen äänitallenteiden pituudet vaihtelivat noin 28 minuutista noin yhteen tuntiin ja 24 minuuttiin. Ensimmäisen haastattelun toteutin joulukuussa 2015 ja viimeisen maaliskuussa 2016.

Narratiivinen haastattelu on perinteistä teemahaastattelua kertojakeskeisempi (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 189–222). Haastattelijan ja haastateltavan välinen dialogi ja vuorovaikutteisuus ohjaavat haastattelutilannetta enemmän kuin ennalta määritellyt teemat. Ominaista narratiiviselle haastattelulle ovat yllätyksellisyys ja ennalta-arvaamattomuus, jotka voivat tehdä siitä haastavan menetelmän haastattelijalle. (Mishler, 1984; Hytti, 2003, 117; Sintonen, 1999, 84.) Riessman (2004, 709) kuvaa narratiivista haastattelua kertojan ja kuuntelijan yhteiseksi matkaksi kerrotun tarinan merkitysten tulkintaan. Narratiivisessa haastattelussa tarina tulee kerrotuksi eli muodostuu kertomukseksi. Näin tarina saa näkökulman, kontekstin ja kuulijan. (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 212).

Hyvää narratiivista haastattelua kuvaa vapautunut ilmapiiri ja haastattelun sujuva eteneminen. Kysymysten tulisi olla avoimia ja kerrontaan kannustavia. Haastattelijan tavoitteena on vahvistaa kertojan luonnollista tarinan kerrontaa avoimin ja kerrontaan kannustavin kysymyksiin ja ilmauksiin. Samaan aikaan haastattelija pyrkii ohjaamaan tilannetta omalla toiminnallaan mahdollisimman vähän. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 196.) Mishlerin (1986) mukaan haastattelijan tulee toimia haastateltavalähtöisesti ja ruokkia kertojan oman tarinan kerrontaa. Narratiivisessa haastatteluaineistossa näkyy erityisesti kertojan omistajuus tarinaan, kertojan oma ääni sekä kertomuksen kumpuaminen kertojan omista kiinnostuksista ja henkilökohtaisesta kokemuksesta. Myös Gubrium ja Holstein (2002, 18) pitävät avoimia kysymyksiä, minimaalista keskeyttämistä ja haastateltavan voimaannuttamista ja rohkaisemista kerrontaan tärkeänä.

Narratiivinen haastattelu on hyvä tapa saada kertojan kokemukseen pohjautuvaa aineistoa, mutta usein kertomuksista suodattuvat pois häpeälliseksi, negatiiviseksi ja kulttuuriesti epäsuotavaksi koetut osat (Hänninen 2003, 57; Alasuutari 2001, 142). Myös haastattelutilanne sinänsä on otettava huomioon kertomuksen sisältöön vaikuttavana tekijänä (Alasuutari 2001, 143). Sekä fyysinen ympäristö ja muut tilannetekijät että haastattelijan oma toiminta ohjaavat aina haastattelutilannetta. Myös haastattelijan ja haastateltavan väliset valtasuhteet haastattelutilanteessa ja kahdenvälisessä kanssakäymisessä vaikuttavat kerrontaan. (Cunliffe 2001, 355–356; Alasuutari 2001, 143–149.) Holtin (2010) mukaan narratiivisen haastattelun yleisenä ongelmana on se, että haastateltavien toimintaa ohjaa heidän ennakkokäsityksensä tutkimushaastattelusta perinteisenä strukturoituna haastatteluna. Haastateltavien voi olla hankala irrottautua käsityksestään ja ryhtyä tuottamaan kertomusta haastattelijalle. (Holt, 2010.)

Keräsin aineiston narratiivista haastattelua käyttäen, koska halusin työosuuskunnan jäsenten yksilöllisiä kokemuksia. Pyysin haastateltavia kertomaan heidän ja Osuuskunnan yhteisen tarinan. Tutkijana koin, että normatiivinen sitoutuminen voi olla aiheena haastateltaville hankala käsittää, minkä vuoksi ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä perinteistä haastattelua kysyen suoraan aiheeseen liittyen. Ajattelin tarinan omasta suhteesta osuuskuntaan olevan samaan aikaan haastateltavalle helppo kertoa ja toisaalta tuottavan tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevanttia aineistoa. Haastateltavat saivat ennen haastattelua ohjeistuksen, jonka avulla saattoivat tutustua pääpiirteissään tutkimuksen aihepiiriin

ja siihen, miten haastattelu toteutetaan. Kertasin nämä asiat haastateltaville haastattelujen alkaessa heidän itse niin toivoessaan.

Haastattelut olivat lähes strukturoimattomia, vaikka keskusteluja ohjasikin löyhä temaat-
tinen kehys. Viitekehyksen avulla pyrin varmistamaan, että kertomuksen temaat-
tinen sisältö pysyi oikeanlaisena. Teoriaohjaavaa temaatista analyysia varten haastattelun onkin
oltava fokukseltaan selkeä ja kysymysten johdateltava tuomaan sitä tietoa, mitä tarvitaan
(Bold 2012, 131). Parhaassa tapauksessa haastatteluihin olisi sisältynyt omalta osaltani
ainoastaan kehoitus kertoa haastateltavan ja osuuskunnan yhteinen tarina. Käytännössä
jouduin välillä esittämään tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä tai hienovaraisesti oh-
jaamaan kerrontaa muilla tavoin.

Toteutin narratiiviset haastattelut videohaastatteluina Skype-ohjelmistolla. Valitsin vi-
deohaastattelun menetelmäksi lähinnä käytännön syistä, koska haastateltavat olivat eri
puolilla Suomea ja tavanomaisten haastattelujen järjestäminen olisi vaatinut kohtuutto-
mia järjestelyjä. Videohaastatteluista taltion vain ääniraidan, mutta haastattelutilanteessa
käytössäni oli myös videokuva. Etukäteen videohaastattelu tuntui lähtökohtaisesti huo-
nommalta vaihtoehdolta kuin perinteinen haastattelu. Aineistonkeruuvaiheessa kuitenkin
kävi selväksi, että videohaastattelu on relevantti tapa kerätä narratiivista aineistoa ja sii-
hen sisältyy jopa tiettyjä etuja perinteiseen haastatteluun verrattuna. Holtin (2010) mu-
kaan puhelinhaastattelua ei voi kategorisesti määritellä toissijaiseksi tai huonommaksi ta-
vaksi toteuttaa narratiivisia haastatteluja kuin perinteistä haastattelua. Puhelinhaastattelu
tuo joustavuutta haastattelun järjestämiseen, koska osapuolet voivat osallistua siihen lä-
hes mistä tahansa. Lisäksi puhelimitse toteutettava haastattelu voi jopa vapauttaa tunnel-
maa haastattelijan ja haastateltavan välillä, kun haastateltava voi osallistua siihen itselleen
tutussa ympäristössä ja haastattelijaan on niin sanotusti turvallinen välimatka. (Holt,
2010.) Video- ja puhelinhaastattelu ovat tästä näkökulmasta verrattavissa toisiinsa.

3.4 Narratiivien analyysi

Narratiivista aineistoa voidaan lähestyä analyyttisesti ainakin neljällä eri tavalla: merki-
tyksen, rakenteen, vuorovaikutuksellisen kontekstin tai performatiivisuuden kautta. Mer-
kityksiin perustuvassa analyysissä keskitytään kertomusten sisältöön ja kysytään mitä ai-
neistossa oikeastaan kerrotaan. Rakenteen analyysissä keskitytään kerronnan ja kielen

rakenteisiin ja kysytään siis, miten tarina on kerrottu. Vuorovaikutuksellisen kontekstin analyysissa ollaan kiinnostuneita, miten tietty kertoja kertoo tarinan kuulijalle tietyssä kontekstissa. Performatiivisessa lähestymistavassa analysoidaan esitystapaa ja sitä, miten tarina kerrotaan, kun sen avulla on tavoitteena saavuttaa jokin päämäärä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217–220.) Tässä tutkimuksessa keskityn näistä neljästä lähestymistavasta ensisijaisesti merkityksiin, joita kertomuksiin sisältyy.

Narratiivista aineistoa voidaan analysoida lukuisin eri tavoin eikä tutkijoilla ole selkeää konsensusta siitä, miten analyysi tulisi tehdä (Eriksson & Kovalainen 2008, 217). Esimerkiksi Boje (2001) esittelee kahdeksan erilaista suuntausta narratiivien analyysiin, mikä kertoo laajasta skaalasta toisistaan eroavista analyttisistä lähestymistavoista. Tutkijoiden käyttämät analyysiprosessit ovatkin hyvin yksilöllisiä. Esimerkiksi suomalaisissa väitöskirjatutkimuksissa näyttää olevan enemmän sääntö kuin poikkeus, että tutkija on pitkälti luonut itse analyysimenetelmänsä (ks. Prokki, 2013; Tökkäri, 2012; Salovaara, 2011; Mykkänen, 2010; Frantsi, 2009; Marjala, 2009). Tämä kuvaa narratiivisten analyysimenetelmien vakiintumattomuutta, mikä tekee tutkimuksesta toisaalta monipuolista ja kiehtovaa ja toisaalta hajanaista ja hankalasti vertailtavaa.

Salovaara (2011) tutki johtajuuden käsitettä ja olemusta narratiivisin menetelmin. Hän perusteli menetelmävalintaansa sillä, että narratiivinen lähestymistapa voi paljastaa uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Hänen tapauksessaan tavoitteena oli löytää perinteisestä johtajakeskeisestä näkökulmasta poikkeavia näkökulmia johtajuuteen. Hän perusteli valintaansa myös kokemuksellisuuden näkökulmasta; jos haluamme tietää mistä tutkittavassa ilmiössä käytännön tasolla on kyse, meidän täytyy ymmärtää miten yksilöt muodostavat sosiaalista todellisuutta ja merkityksiä vuorovaikutuksessa. (Salovaara, 2011, 14.) Salovaara (2011, 53) vertasi analyysiaan polun kulkemiseen (fieldpath method), millä hän viittasi siihen, että on pyrkinyt pois valtavirrasta tai perinteisestä. Salovaaran (2011, 60–69) analyysissa tarkasteltiin kieltä ja puhetta todellisuutta rakentavana elementtinä ja keskityttiin siihen, miten aineistossa puhuttiin tutkittavasta ilmiöstä ja millaisia merkityksiä sille annettiin. Analyysi oli yhdistelmä narratiivista aineistoa erittelevää teemoittelua ja sitä yhdistelevää narratiivista analyysia. (Salovaara, 2011, 60–69.)

Frantsin (2009) väitöskirjatutkimus käsitteli ikääntyvien johtajien kertomuksia, joita tarkasteltiin johtajuuden ja identiteetin rakentajina. Frantsi (2009, 96–103) keskittyi analyysissä kertomusten rakenteelliseen ja kerronnalliseen analyysiin ja nostaa keskiöön kriittiset tapahtumat. Kriittisten tapahtumien analyysissä hän keskittyi analysoimaan kertomuksessa havaittuja erityisen merkittäviksi koettuja tapahtumia tai käännekohtia. Prokin (2013, 77–83) narratiivinen analyysi alkoi temaattisella analyysillä ja aineiston kategorisoinnilla. Aineistona oli aikuisopiskelijoiden kirjoitettuja tarinoita johtajuudesta. Temaattisen ja kategorisen tarkastelun riittämättömyys tutkimuksen tavoitteisiin vastaa- miseksi ajoi tutkijan rakentamaan oman sovelletun menetelmänsä analyysiprosessin loppuun saattamiseksi. Prokki (2013, 77–83) päätyi luomaan aineiston pohjalta neljä tyyp- pitarinaa, jotka nimettiin metaforisesti johtajuuden valtakunniksi (realms of leadership). Tutkija kirjoitti jokaisesta neljästä valtakunnasta tarinamuotoisen tyypittarinan ja tarkas- teli lopuksi tyypittarinoita suhteessa alkuperäiseen teemoitteluun ja kategorisointiin. (Prokki, 2013, 77–83.)

Myös Tökkäri (2012, 55–59) aloitti analyysinsä teemoittelemalla aineistoa. Tutkimuksen aineisto koostui konfliktiherkäksi koetun työyhteisön tarinoista. Teemaattisen tarkastelun jälkeen tarkasteltiin narratiiveja sisällöllisesti ja aineisto jaettiin kolmeen luokkaan: jaet- tuihin tarinoihin, uniikkeihin tarinoihin ja fragmentteihin. Jaettu tarina oli tarina, jonka suuri osa tai kaikki haastateltavat olivat kertoneet ja uniikki tarina sellainen, jonka vain yksi tai muutama tutkimukseen osallistunut oli kertonut. Fragmentit sen sijaan olivat pirs- taleita ja palasia, jotka eivät olleet selkeästi yhdistettävissä kertojien tarinoihin, mutta toi- vat merkittävää sisältöä tutkimusaiheen näkökulmasta. Menetelmällä saatiin kokonais- valtainen kuva siitä, miten tutkittava ilmiö esiintyi yleisesti organisaatiossa ja millaisia poikkeavia ilmenemismuotoja aineistosta löytyi ottaen toisaalta huomioon myös tarinoi- hin sitoutumattoman aineiston osan, fragmentit. (Tökkäri, 2012, 55–59.)

Suomalaisten väitöskirjatutkimusten (ks. Prokki, 2013; Tökkäri, 2012; Salovaara, 2011; Frantsi, 2009) perusteella vaikuttaa siltä, että usein analyysi aloitetaan jonkinlaisella te- maattisella tai muulla aineistoa pienemmiksi paloiksi pilkkovalla tarkastelulla. Temaatti- nen analyysi on kuitenkin useissa tapauksissa narratiivisessa tutkimuksessa riittämätön ja jopa ongelmallinen, koska aineiston purkaminen ja koodaaminen sivuuttavat monia tär- keitä narratiivien ominaisuuksia kuten juonellisuuden ja tarinan rakenteen (Boje 2001,

11). Niinpä tutkijat usein päätyvät temaattisen tarkastelun lisäksi tarkastelemaan narratiivien kertomuksellisia ominaisuuksia tutkimuksen tavoitteille sopivin menetelmin. Tässä vaiheessa analyysiprosessia tapahtuu tutkijoiden välillä suurta vaihtelua menetelmävalinnoissa ja usein lopullinen prosessi onkin tutkijan oma sovellus useista eri menetelmistä. (ks. Prokki, 2013; Tökkäri, 2012; Salovaara, 2011; Mykkänen, 2010; Frantsi, 2009; Marjala, 2009.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysiprosessi alkaa jo haastattelutilanteessa. Mitä strukturoimattomampi haastattelu on sitä enemmän se jättää tilaa tutkijalle analysoida ja tehdä valintoja jo haastattelun kestäessä. (Bold, 2012, 122–123.) Mitä useamman haastattelun olin tehnyt, sitä helpompi oli tehdä perusteltuja tietoisia analyttisiä valintoja jo haastattelutilanteessa. Haastattelujen jälkeen etenin analyysissa taltiointien kuunteluvaiheeseen. Kuuntelin jokaisen haastattelun vähintään kaksi kertaa ja muodostin niistä kuuntelujen perusteella haastattelumuistiot, jotka sisälsivät haastattelun pääasiallisen sisällön. Tässä yhteydessä myös nimesin haastattelut haastateltavan sukupuolen mukaan kirjaimin M tai N ja yksilöin ne lisäksi numeroin (esim. 1. naishaastateltava = N1). Kirjoitin muistiota haastattelun etenemisjärjestyksessä ja täydensin kokonaisuuden kannalta tärkeitä asioita kuuntelukerran jälkeen. Toisella kuuntelukerralla tein muistioihin tarkennuksia ja täydennyksiä ja saatoin pysähtyä kuuntelemaan joitain kohtia tarkemmin saadakseni tärkeät sisällöt muistioon. Muistioihin muodostui ikään kuin käsikirjoitus kerrotuista tarinoista. Tämän jälkeen siirryin tarkastelemaan, mitä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavaa aineistosta löytyy. (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92.) Muistioiden pohjalta aloitin teoriaohjaavan teemoittelun tekemisen hahmottaakseni aineistoa teoreettisen viitekehykseni näkökulmasta.

Teoriaohjaavan analyysin analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja eritelty aineisto järjestetään temaattisesti aiemman teoratiedon ohjaamana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineistosta tuotettaisiin ainoastaan jo aiemmin teoreettisesti määriteltyjä asioita, vaan ideana on, että aiempaa teoreettista näkemystä syvennetään uuden aineiston varassa etsimällä jo esitettyä teoreettista mallia rikastavaa ja uudistavaa empiiristä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–97.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu pohjasi Jussilan ym. (2014) teoriassa esittämiin neljään päätekijään, jotka ovat 1) tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta 2) identifiointuminen osuuskuntaan ja yhteisöön 3) osuustoiminnan ideologian sisäistäminen ja 4) osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutuminen käytännössä. Näiden rinnalle nostin viidenneksi teemaksi Byrnen ja McCarthyn (2005) normatiivisen sitoutumisen yhteydessä korostaman osallistumisen käsitteen. Liitin tämän analyysiini tasavertaisena teemana aiempien neljän teeman kanssa, sillä havaitsin alustavassa aineiston lukemisessa, että osallistuminen esiintyi usein haastateltavien kertomuksissa.

Lisäksi tarkastelin mainittuihin normatiivista sitoutumista vahvistaviin päätekijöihin liittyviä tekijöitä, jotka halusin teemoitteluun mukaan, jotta kaikki viitekehysten mukainen sisältö tulisi huomioiduksi. Nämä muut tekijät perustuvat Jussilan ym. (2014) teoriaan ja kuvaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat päätekijöihin tai yhdessä niiden kanssa normatiiviseen sitoutumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat 1) osuustoiminnan identiteetin ja erilaisuuden kommunikointi, 2) kollektivismi/kollektivistiset arvot, 3) luottamus osuuskuntaan ja yhteisöön ja 4) yhteenkuuluvuuden tunne/koheesio. Tässä vaiheessa minulla oli teorian kautta yhteensä yhdeksän analyysiteemaa, joista viisi olivat varsinaisia normatiivista sitoutumista vahvistavia tekijöitä ja neljä niihin liittyviä muita tekijöitä.

Tehdessäni analyysia valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, joka saattoi olla lauseen osa, kokonainen lause tai jopa muutaman lauseen mittainen kokonaisuus. Luin haastattelumuistioita ja tein muistiinpanoja etsien osuuskuntalaisten tarinoista sellaisia asioita, joilla he kertoivat yllä esitetystä yhdeksästä normatiivista sitoutumista kuvaavasta tekijästä. Näin pyrin siis rakentamaan kuvaa siitä, miten normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät teemat ilmenivät haastateltavien kertomuksissa. Lukemisen yhteydessä tein muistioihin merkintöjä teemoittelun näkökulmasta ja aloin kerätä löydöksiäni taulukkoon, jossa jokaiselle teemalle oli oma sarakkeensa ja jokaisen analyysiyksikön merkitsin yhden tai useamman teeman alle omaan soluunsa. Näin teoriaan pohjautuvien teemojen alle alkoi löytyä sisältöä aineistosta. Samalla löysin aineistosta yhden uuden teeman, joka esiintyi useiden haastateltujen kertomuksissa. Se oli individualismi ja individualistiset arvot. Nostin tämän aineistolähtöisen teeman yhdeksi analyysikategoriaksi, pohtiakseni sen merkitystä analyysin edetessä. Näin analyysissä oli käytössä yhteensä kymmenen teemaa,

jotka on koottu taulukkoon 2. Teemat kuvataan taulukossa niin, että päätekijöiden ja niihin liittyvien tekijöiden yhteyden ilmenevät. Kollektivismi liittyy useampaan kuin yhteen teemaan, minkä vuoksi se mainitaan taulukossa kahdesti.

TAULUKKO 2 Analyysiteemat

Normatiivista sitoutumista vahvistavista päätekijöistä muodostetut teemat	Päätekijöihin liittyvistä tekijöistä muodostetut teemat	Lähde
Tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta	Osuustoiminnan identiteetin ja erilaisuuden viestiminen	Jussila ym., 2014
	Kollektivismi / kollektivistiset arvot	
Identifioituminen osuuskuntaan ja yhteisöön	Luottamus osuuskuntaan ja yhteisöön	Jussila ym., 2014
	Yhteenkuuluvuuden tunne / koheesio	
Osallistuminen		Byrne & McCarthy, 2005
Osuustoiminnan ideologian sisäistäminen	Kollektivismi / kollektivistiset arvot	Jussila ym., 2014
Arvojen ja periaatteiden toteutumisen havaitseminen		
Individualismi / individualistiset arvot		

Näin monen teeman yhtäaikainen käsitteleminen oli raskasta. Lisäksi joissakin tapauksissa oli välillä vaikeaa erotella mihin teemoihin aineisto kuuluisi luokitella, koska osa teemoista oli myös hyvin lähellä toisiaan. Teemoittelu toimi perustana molempiin tutkimuskysymyksiin vastatessani.

Tämän jälkeen jatkoin analyysia vastatakseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten osuuskuntalaisuus rakentuu osuuskunnan jäsenten kertomuksissa? Saatuaani teemoiteltua aineiston pääosin teoriassa tunnistettuihin kategorioihin mietin, miten voisin selkeyttää ja kirkastaa saamiani tuloksia. Päätin soveltaa Tökkärin (2012) narratiiviseen

analyysiin käyttämää tarkastelutapaa, jossa muodostetaan tutkimuskohdetta kuvaavia ja-
 ettuja ja uniikkeja tarinoita ja fragmentteja. Tarkastelin teemoittelun tuloksia ja luin uu-
 delleen haastattelumuistioitani ja etsin haastateltujen kertomuksista osuuskuntalaisuuteen
 liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia muodostaakseni yleistettävämpiä tarinoita
 osuuskuntaan sitoutumisesta normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Olin merkinnyt
 teemoittelun yhteydessä jokaiseen analyysiyksikköön tunnisteen, mistä kertomuksesta se
 oli peräisin. Näiden merkintöjen pohjalta pystyin teemoittelutaulukkoani tarkastelemalla
 muodostamaan kuvan siitä, mitkä asiat kertomuksissa ovat yhteistä ja mitkä mainitaan
 vain yhdessä tai muutamassa kertomuksessa. Samalla luin haastattelumuistioita kokonai-
 suutena, jotta en kadottaisi kosketusta varsinaiseen kertomukseen ja tarinaan. Vastauk-
 sena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löysin näin aineistosta kolme jaettua tarinaa ja
 kaksi uniikkia tarinaa osuuskuntalaisuudesta. Jaettujen ja uniikkien tarinoiden avulla py-
 rin luomaan osuuskuntalaisuudesta jäsenten kokemusta ilmentävää kuvaa normatiivisen
 sitoutumisen näkökulmasta.

Jaetut ja uniikit tarinat kertoivat siitä, millaista osuuskuntalaisuus kertojien kokemana
 normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta on. Tarinat eivät kuitenkaan riittäneet vastaa-
 maan kysymykseen siitä, *miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntalaisten*
kertomuksissa. Tämä johtui osittain myös siitä, että haastateltavien kerronta oli hyvin
 fragmentaarista eikä kaikkiin analyysiteemoihin liittyen ollut mielekästä muodostaa
 eheää tarinaa. Toiseen tutkimuskysymykseen vastatessa aineisto purettiin teemojen nä-
 kökulmasta eli tarkastelu pohjautui vahvemmin normatiivisen sitoutumisen teoriaan.
 Näin ensin muodostettujen tarinoiden lisäksi tarkastelussa huomioitiin fragmentaarinen
 kerronta ja saatiin kattavampi kokonaiskuva siitä, miten osuuskuntalaiset ilmensivät nor-
 matiiviseen sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä kerronnassaan. Tulokset rakennettiin tee-
 moittelun mukaisten normatiivista sitoutumista vahvistavien päätekijöiden mukaisiin ko-
 konaisuuksiin ja päätekijöihin liittyvät muut tekijät käsiteltiin aina päätekijöiden
 yhteydessä. Näin saatiin mielekkäästi rakennettua esiin myös, mitä uutta tämä tutkimus
 tuotti normatiivisen sitoutumisen teorian näkökulmasta.

3.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tarkastelen tässä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä erityisesti aineiston keräämi-
 sen ja analyysin osalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät koko

tutkimusprosessin (tutkimusasetelma, tutkittavien rekrytointi ja informointi, aineistonkeruu, analyysi, tulosten esittäminen ja johtopäätökset) sekä tutkijan position pohtimiseen (Patton, 2002, 541–588). On punnittava sitä, miten hyvin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on onnistuttu saamaan tietoa valitulla lähestymistavalla ja metodisilla ratkaisuilla. Alasuutari (2001, 68) painottaa, että saatavan tiedon validiuden ja merkityksen arvioinnin kannalta on tärkeää raportoida kaikkia tutkimusvaiheita mahdollisimman tarkasti. Olen pyrkinyt tekemään näin kuvaamalla tarkasti tutkimuksessani tekemiä metodisia valintoja edellä tässä luvussa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää osuuskuntalaisuutta ja työosuuskuntaan sitoutumista erityisesti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Tavoitteen saavuttamiseksi etsin tutkimuksen aiheesta kiinnostuneen työosuuskunnan. Päädyin narratiiviseen lähestymistapaan aineiston keruussa ja annoin työosuuskunnan jäsenille tehtävän: ”Kerro sinun ja Osuuskunnan yhteinen tarina”. Tällaista yhden kerrontapyynnön strategiaa pidetään puhtaimpana narratiivisena haastatteluna. Pyrin saavuttamaan sillä nimenomaan kertojien oman vapaan äänen osuuskuntalaisuudesta. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005.) Mielestäni voi olettaa, että näin aineistoon on päätynyt tutkimuksen tavoitteiden mukaista tietoa osuuskuntalaisuudesta. En rajannut kerronnan näkökulmaa millään tavalla sitoutumiseen, saati normatiiviseen sitoutumiseen. Ratkaisua voi pitää jossain määrin epätaloudellisena, sillä näin aineisto ei sisällä suoraan tietoa normatiivisesta sitoutumisesta. Pidän kuitenkin ratkaisua perusteltuna, sillä tavoitteenani oli nähdä, tuleeko normatiivinen sitoutuminen ylipäättään esiin vapaasti tuotetussa aineistossa. Halusin siis todentaa, miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee, tai ilmeneekö ollenkaan, ilman tutkijan pakottavia johdattelevia kysymyksiä. Jouduin kuitenkin joidenkin haastateltavien kohdalla täydentämään vapaan kerron jälkeen aineistoa tekemällä laajentavia kysymyksiä saadakseni edes vähän tietoa normatiivisesta sitoutumisesta kaikilta osuuskuntalaisilta. Pyrin kuitenkin pitämään kysymykseni niin väljinä, että ne mahdollistivat osuuskuntalaisten oman kerronnan. Näin menetelmäni laajeni mielestäni perustellusti teemahaastattelun suuntaan, jota onkin yhdistetty narratiivisiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy pohdinta riittävästä laadullisen aineiston määrästä. Tästä ei ole olemassa mitään selkeää ohjetta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85–86). Tätä tutkimusta varten haastateltiin seitsemää työosuuskuntalaista. Määrää voidaan pitää sopivana pro gradu –työn tarpeisiin, mutta tutkimukseen osallistuneet eivät ole edustava otos

koko suuren työosuuskunnan jäsenistöstä. Haastattelut olivat kuitenkin sisällöllisesti rikkaista ja ne mahdollistivat monipuolisen analyysin, joten aineiston voi ajatella tuottavan tavoiteltua tietoa. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen työosuuskunnan kautta. Haastattelukutsu lähetettiin osuuskunnan hallinnon rajaamalle joukolle ja lopulliset haastateltavat valikoituivat henkilökohtaisten yhteydenottojeni perusteella. Tämä on voinut aiheuttaa otoksen vinoutumista niin, että mukaan on alun perinkin pyydetty vain esimerkiksi keskivertoa aktiivisia työosuuskuntalaisia. Tällä voi olla merkitystä sille millaisena osuuskuntalaisuus ja normatiivinen sitoutuminen työosuuskuntaan tutkimuksen tuloksissa näyttäytyy.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että haastateltavat olivat vapaaehtoisia (Silverman, 2010, 155, 178). Tämä takasi myös heidän motivoituneisuutensa ja siten rikkaan aineiston, kun haastateltavat halusivat itse kertoa osuuskuntalaisuudestaan. Ennen haastatteluja toimitin ennakkotietoa tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, jotta heillä oli mahdollisuus tehdä tietoinen valinta tutkimukseen osallistumisesta tai pois jättäytymisestä. Tutkimusaineiston ja tutkittavien henkilötietojen käsittelyssä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti keskeisiä periaatteita (Silverman, 2010, 155, 178). En ole tutkimuksessani kertonut mistä työosuuskunnasta aineisto on kerätty ja suojatakseni haastateltujen anonymiteetin olen käyttänyt heistä vain koodinimiä ja muita tunnistetietoja on vältetty kertomasta missään tutkimuksen osassa. Olen lisäksi poistanut käyttämistäni aineistonäytteistä kaiken sellaisen tekstin, josta voisi päätellä haastatellun henkilöllisyyden.

Valitsin teoriaohjaavan analyysin, jonka pohjana käytin Jussilan ym. (2014) esittämää normatiivisen sitoutumisen mallia. Näin saatoin tuottaa aineistosta esiin mallissa esitetyjä normatiivista sitoutumista vahvistavia elementtejä. Aiempaa empiiristä tutkimusta niistä ei ole. Teoriaohjaava analyysi mahdollisti sen, että normatiivista sitoutumista vahvistavat elementit tulivat kuvailluiksi teorian sijaan käytännöllisesti, osuuskuntalaisten elämään kuuluvina asioina. Tallensin kaikki haastattelut äänitiedostoiksi, joten kaikki mitä osuuskuntalaiset olivat kertoneet, tuli analyysin kohteeksi. (Patton, 2002, 308). On kuitenkin selvää, että tutkija valikoi sen, mikä aineistosta tulee varsinaisesti analysoiduksi ja miten valittu kategorisoidaan. Tulokset ovat siis aina tutkijan tekemä konstruktio tutkittavasta ilmiöstä. (Kohonen, 2011, 203.) Pyrin kuitenkin tiedostamaan oman subjektiivisuuteni ja tasapainottamaan teorian ohjaavaa merkitystä analyysin kuluessa. Olen itse

hieman kriittinen tekemäni teoriaohjaavan analyysin onnistumisen suhteen. Kuten moni aloitteleva tukija koin haastavana löytää aineistosta teoriassa hyvin väljästi kuvattuja normatiivisen sitoutumisen elementtejä niin, että en olisi orjallisesti tuottanut jo Jussilan ym. (2014) teoriassa esittämiä asioita. Olen kuitenkin pyrkinyt analyysissäni rehellisyyteen ja systemaattisuuteen siten, että koko aineisto on tullut analysoiduksi tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itsessään tutkimusväline, jonka tulkinnat ja näkökulmat tulevat vähitellen osaksi tutkimuksen kokonaisuutta (Kiviniemi, 2010, 70). Kuvaan analyysini kulkua yksityiskohtaisesti luvussa 3.4, jotta lukija voi itse tehdä päätelmiä analyysini ja tulosten luotettavuudesta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 27; Eskola & Suoranta, 2008, 211–213.) Tämän lisäksi käytän tulosten esittämisen yhteydessä aineistokatkelmia, jotta tulkintani perusteet tulisivat näkyviksi ja arvioitaviksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niiden kautta voidaan rikastaa näkemystä osuuskuntalaisuudesta ja normatiivisesta sitoutumisesta työosuuskunnissa. Tarkoituksenani on ollut tuottaa puolueetonta tutkimustietoa, josta olisi kuitenkin hyötyä mahdollisimman monelle osapuolelle. Tuotettavan tiedon sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä pidetäänkin yhtenä tutkimuksen eettisyyden kriteerinä (Lincoln & Guba, 1985, 301–306). Tämänkin tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys jää kuitenkin viime kädessä tutkimuksen lukijoiden arvioitavaksi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2016) ohjeissa hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdiksi esitetään, että tutkimustyössä on toimittu rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti. Olen tehnyt tässä suhteessa parhaani tämän tutkimuksen osalta.

4 OSUUSKUNTALAISUUS JA SITOUTUMINEN KERTOMUKSISSA

4.1 Tarinoita osuuskuntalaisuudesta

Tässä alaluvussa esitetään tulokset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Aineistosta on muodostettu jaettuja ja uniikkeja tarinoita, jotka kuvaavat, *miten osuuskuntalaisuus rakentuu osuuskunnan jäsenten tarinoissa*. Tarinat on muodostettu teoriaohjaavan teemoittelun pohjalta ja niissä pyritään kuvaamaan nimenomaan sellaisia näkökulmia osuuskuntalaisuuteen, jotka ovat yhteydessä normatiiviseen sitoutumiseen.

Jaetuissa tarinoissa kerrotaan sellaisista osuuskuntalaisuuteen liittyvistä asioista, jotka esiintyvät kaikissa tai lähes kaikissa jäsenten kertomuksissa. Jaetut tarinat eivät välttämättä kuvaa tiettyjä samoja tapahtumia vaan kertojien yhtäläistä kokemusta osuuskuntalaisuudesta (vrt. Tökkäri 2012). Jaetuissa tarinoissa pyritään säilyttämään aineiston narratiivinen luonne, mutta kuvaamaan osuuskuntalaisten kertomuksia normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta.

Kolmen jaetun tarinan lisäksi tässä alaluvussa kerrotaan kaksi uniikkia tarinaa. Uniikit tarinat pohjautuvat sellaisiin kertomuksiin, jotka erottuvat kaikkien kertomusten joukosta erityisellä tavalla. Ne poikkeavat muista kertomuksista selkeästi ja sisältävät mielenkiintoisia näkökulmia normatiiviseen sitoutumiseen liittyen. Ne sisältävät myös yhtymäkoh-
tia ja samoja elementtejä jaettujen tarinoiden kanssa, mutta samalla ne kuvastavat ääripäitä jaettujen tarinoiden eri puolilla.

4.1.1 Jaettu tarina yrittäjähenkisistä osuuskuntalaisista

Ensimmäinen jaettu tarina kertoo yrittäjähenkisistä osuuskuntalaisista. Se kertoo osuuskunnan jäsenistä, joilla on taustalla aikaisempi ura yrittäjänä ja jotka ovat sitten löytäneet osuuskuntatoiminnan ja kokeneet sen yrittämistä järkevämpänä tapana tehdä töitä. Tarina kertoo myös ristiriidoista, joita asetelma osuuskunnassa aiheuttaa, kun yrittäjän arvomaailma törmää ja sekoittuu osuuskunnan arvomaailmaan. Tätä tarinaa kertovat kaikki paitsi yksi haastateltavista. Tämä tarina perustuu etenkin tulkintaani kertojien arvomaailmasta.

Tarina alkaa ajasta ennen kertojien Osuuskuntaan liittymistä, jolloin he toimivat yrittäjinä. Yritystoiminta ei syystä tai toisesta kuitenkaan tuntunut kertojille oikealta tavalta tehdä töitä. Tarinassa yrittämiseen liitetään useita erilaisia negatiivisia kokemuksia kuten työttömyysturvan puute, stressi ja ahdistus yritystoiminnan ylläpitämisestä, yksinäisyys ja kyllästyminen. Negatiiviset kokemukset yrittämisestä ovat ajaneet kertojat etsimään vaihtoehtoja tapaa työskennellä. Osuuskunnan he ovat löytäneet useimmiten läheisten ihmisten kautta ja päätyneet heidän suosituksestaan tutustumaan toimintamalliin. Kertojat ovat todenneet Osuuskunnan itselleen sopivaksi, lopettaneet yritystoimintansa ja siirtyneet Osuuskunnan jäseniksi. Esimerkkinä voidaan pitää haastateltavaa M2, joka oli ajautunut tilanteeseen, jossa töitä yrittäjänä ei ollut tarpeeksi toimeentulon takaamiseksi. Hän haki apua TE-toimistosta, mutta kohtasi nuivaa suhtautumista: yrittäjälle ei ollut tarjolla tukea työttömyyden varalle. Kertoja halusi kuitenkin jatkaa yrittäjänä tekemäänsä työtä myöhemmin, kun työtehtäviä taas olisi tarjolla. Hän päätti lopettaa toiminimensä saadakseen työttömyystukea. Hänen ystävänsä oli suositellut Osuuskuntaa hänelle ja tutustumisen jälkeen hän haki jäsenyyttä ja sai sen.

”Reilu vuosi sitten tuli ensimmäisen kerran sellanen tilanne eteen että töitä ei löytynyt niiku mistään, tai työtehtäviä. – Heillä [TE-toimistossa] oli aika nuiva suhtautuminen siihen, että koska mä oon yrittäjä niin tuota ei minkäänlaista tukea heidän puljustaan. Mä sit vähän aikaa siinä pähkäilin ja mä sit tulín siihen lopputulokseen, et okei, et tota mä aion jatkaa näitä hommia, mut täs nyt on jonku kuukauden tauko luultavasti, niin tota päätin et okei pannaan se toiminimi pois. Ja sitte siinä yhteydessä niin otin... tai ensin otin vähän selvää ystäväni kautta ensin ja sitte suoraan Osuuskunnasta, että minkälainen organisaatio se heidän pulju on ja voisko minulla niinku tai olisko minun järkevää niinku liittyä Osuuskuntaan. Ja tota sieltä tuli vihreitä valoa, että eiku vaan mukaan ja prosessi oli aika nopea ja niin siirryin tota sitten ammatinharjoittajan tai yrittäjänä statukselta niin osuuskunnan jäseneksi.” (M2)

Toinen haastateltava halusi sekä helpottaa omaa toimintaansa että turvata toimeentuloaan erityisesti työttömyyden varalta. Aikaisemmin hän toimi sivutoimisena yrittäjänä ja oli lisäksi osa-aikatyössä. Hän kuuli osuuskunnasta ystävänsä kautta, tutustui siihen tarkemmin, kiinnostui toimintamallista, huomasi sen sopivaksi omaan tilanteeseensa ja liittyi jäseneksi. Useimmiten liittymistä perusteltiin muun muassa sillä, että haluttiin keskittyä

omaan työhön yrityksen pyörittämisen sijaan. Osuuskuntaan liittyminen ja siihen liittyvät taustat nousevat yhdeksi tämän tarinan keskeisimmistä tapahtumista. Tarinan merkittävin kohokohta sijoittuu siis jo kertojien ja Osuuskunnan yhteisen taipaleen alkamiseen. Jäseneksi liittymisen jälkeisestä ajasta ja osuuskunnassa työskentelystä sen sijaan kerrotaan yllättävän vähän. Kertojien mukaan työskentely on jatkunut pääosin samalla tavalla kuin ennenkin. He toimivat edelleen yrittäjämäisesti hankkien itse työnsä. Erona entiseen on vain se, että heidän statuksensa on muuttunut yrittäjästä osuuskunnan jäseneksi ja että heidän laskutuksensa ja muu taloushallintonsa on siirtynyt osuuskunnan tehtäväksi.

”Ite töihin se ei vaikuta mitenkään millään tavalla, et ihan samalla tavalla mä haen töitä ja teen töitä ku ennenkin. Ainoon vaan että nytten mä en ite hoida laskutusta vaan Osuuskunta hoitaa sen varsinaisen laskutuksen.” (N1)

Yrittäjät halusivat siis helpottaa oman työnsä tekemistä ja liittyivät Osuuskunnan jäseniksi. Kertojien työnteke Osuuskunnassa on jatkunut samankaltaisena kuin yrittäjänäkin ja he ovat todenneet Osuuskunnan toimintamallin toimivaksi myös käytännössä. Työnteon helpottamisen lisäksi osuuskunnan muodostamaa yhteisöä korostetaan tärkeänä perusteena osuuskuntaan liittymiselle.

”Muita syitä minkä takia mä niinku olin kiinnostunut liittymään, niin oli se että kun yksin tekee töitä siinäkin mä olin tehny jo useemman vuoden, seittämän vuotta, niin vaikka mä oon aika aktiivinen verkostoituja niin se on aika yksinäistä se puurtaminen ja mä toivoin niinku, että mä oisin saanu verkostoja – –” (N2)

Osuuskunta onkin kollektiivinen organisaatiomuoto. Jäsenet muodostavat osuuskunnan ja päättävät yhteisesti osuuskunnan toiminnasta. Osuuskunnan ideaan kuuluu, että kaikki jäsenet antavat oman panoksensa yhteisen hyvän eteen. Tarinassa esiintyy kuitenkin tällaiselle kollektivismille vahvana vastavoimana paljon individualistista ajattelua. Juuri oman tekemisen helpottaminen ja hyödyn saaminen itselle ovat tarinan keskiössä. Osuuskuntaa halutaan nimenomaan hyödyntää, ei hyödyttää. Liittymisen taustalla kertojilla oli usein henkilökohtaisia taloudellisia syitä ja useat kertojat olivat valinneet suuren osuuskunnan siksi, etteivät joutuisi itse tekemään niin sanottuja osuuskunnan töitä ja tällä tavalla osallistumaan yhteisen hyvän tekemiseen.

”Et enemmän vois hyödyntää Osuuskuntaa – – et kyllä mä oon ajatellut, et ehdottomasti enemmän pitäis hyödyntää sitä, kun sellanen on takana.” (N1)

”Itsekkäästi ajattelin ihan, et jos mä lähden täällä johonkin pienempään osuuskuntaan, niin mä joudun tekemään niitä osuuskunnan töitä” (M2)

Tarina tuo esiin jäsenistön, joka arvostaa osuuskunnan toimintamallia ja jäsenistön muodostamaa yhteisöä, mutta arvostus kumpuaa yksilöllisistä tarpeista ja tavoitteista sekä individualistisista ja yrittäjämäisistä arvoista. Tarinassa Osuuskunta näyttäytyy luovan alan pienyrittäjille houkuttelevana tapana tehdä töitä. Entiset yrittäjät kokevat hyötyvänsä osuuskunnasta, mutta eivät vaikuta kokevan vahvoja velvollisuuksia sitä kohtaan. Osuuskunta on heitä varten, mutta kokevatko he myös olevansa osuuskuntaa varten? Osuuskunta näyttää tuovan yhteen yhteisöä kaipaavia muttei välttämättä arvomaailmaltaan kollektivistisia ihmisiä. Näiden seikkojen perusteella tarina ei kerro erityisen vahvasta normatiivisesta sitoutumisesta osuuskuntaan. Vaikka tarina kertoo heikosta normatiivisesta sitoutumisesta, se ei pääty jäsenten haluun lähteä pois osuuskunnasta. Kertomusten mukaan tarina osuuskunnassa jatkuu vielä pitkään, eikä osuuskunnasta eroaminen muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta noussut kertomuksissa esille. Samalla kun tämä tarina kertoo jäsenten heikosta normatiivisesta sitoutumisesta, nousee esille erityisesti vahva jatkuva sitoutuminen. Muut sitoutumisen komponentit voivat tässä tapauksessa selittää jäsenten pysymistä organisaatiossa paremmin kuin normatiivinen sitoutuminen. Jatkuvan ja affektiivisen sitoutumisen merkitystä pohditaan lisää luvussa 5.

”Tarina on kesken ja toivottavasti sillä on onnellinen loppu” (M2)

”Kyllä tää varmaan jatkuu ja tulee nyt vahvistumaankin sitä kautta, kun omaa toimintaa on nyt aktiivisemmin, niin tota kyllä se tulee jatkumaan. Ehkä sit sen loppuelämän.” (M3)

4.1.2 Jaettu tarina turvallisuutta ja palveluita etsivistä osuuskunnastalaisista

Toinen jaettu tarina kertoo turvallisuuden tunnetta etsivistä osuuskuntalaisista. Sen kertojat etsivät yhteisöä, joka vähentää epävarmuutta, valvoo jäsenistön etuja ja tarjoaa neuvoja ja apua. Tässä tarinassa ihmiset hakeutuvat osuuskunnan jäseniksi turvatakseen

omaa toimeentuloaan ja mielenrauhaansa ja he sitoutuvat osuuskuntaan, koska se pystyy tarjoamaan jotain enemmän kuin muu tapa työskennellä. Osuuskunta pystyy valvomaan jäsentensä etua ja vaikuttamaan asioihin sekä tuomaan palveluita ja synergiaetuja jäsenistölleen.

Tähän tarinaan on osansa jokaisella haastateltavalla. Tarina kertoo siitä, miten osuuskunta on toteuttanut tehtävänsä jäsenistönsä palveluorganisaationa. Osassa kertomuksia korostuu enemmän neuvontapalvelut ja henkilökohtainen avunsaaminen ja toisissa yleisemmän tason edunvalvonta ja yhteisten etujen ajaminen. Yhdistävänä tekijänä kaikille on kerronta turvallisuudesta ja epävarmuuden vähentämisestä.

Tämäkin tarina alkaa kerronnalla osuuskuntaan liittymisen syistä ja taustoista, joita käsiteltiin myös ensimmäisessä jaetussa tarinassa. Usein liittymisen taustalla on ollut yrittäjänä toimimiseen liittyvää epävarmuutta tai stressiä, jolle on etsitty helpotusta.

”Mua hirveesti stressas henkisesti toi firman pyörittäminen, että piti sen elannon lisäksi hoitaa kaikki kirjanpidot ja verot ja maksut ja sit mä sain viel hillittömät mätkyt viis tonnia vai mitä mä sain mätkyjä yhtenä vuonna.” (N1)

Osuuskunnan kerrotaan onnistuneen luomaan toimintamallin, jonka on koettu vähentävän tätä luovien alojen yrittäjien epävarmuutta ja stressiä; se on koettu turvalliseksi tavaksi toimia ja tehdä töitä luovilla aloilla. Tarina kertoo myös Osuuskunnan jäsenistöstä, joka viestii aktiivisesti Osuuskunnan tuomasta turvasta. Monet kertojat olivat tutustuneet osuuskuntaan jo jäsenenä olevien ystäviensä kautta.

”Ystäväni täällä paikkakunnalla lopetti oman yritystoimintansa – – siinä samassa yhteydessä hän sitten päätti liittyä Osuuskuntaan, koska hänellä kuitenkin oli asioita, joita täyty laskuttaa niin kuin yrittäjänomaisesti. – – Tällön tää Osuuskuntahomma tuli minulle taas vähän läheisemmäksi ja ystäväni sillon jo sanoi, että olisko se minullekin yks vaihtoehto.” (M2)

Potentiaalisille uusille jäsenille oli siis onnistuttu tehokkaasti viestimään osuuskunnan omaleimaisuudesta ja erilaisesta tavasta tehdä töitä luovilla aloilla. Osuuskunnasta kerto-

vat läheiset ihmiset ovat vakuuttaneet turvallista työskentelytapaa etsivät yrittäjät ja auttaneet luomaan uuden jäsenen luottamussuhdetta osuuskuntaa kohtaan. Seuraavissa otteissa kuvataan kertomuksissa esille noussutta epävarmuutta ja stressiä, joita oli ennen osuuskuntaan liittymistä ja niiden vähenemistä liittymisen myötä.

”No ainakin mun stressitaso on pienentynyt huomattavasti [Osuuskuntaan liittymisen jälkeen]. – se pienempi mahdollisuus siitä [että voi saada työttömyystukea] on helpottanut mun omaa elämää, niinku ajatuksella, että joku apu on ehkä saatavilla.” (N1)

”Mää oikeestaan siinä vaiheessa, kun tein sen päätöksen että mää liityn, niin mä en kovin tarkkaan suoraan sanottuna sitten laskenu ees sitä hyötyä tai mahdollista taloudellista hyötyä ollenkaan, vaan mää niinku ajattelin että mää haluan sen stressittömän hyödyn siitä, että se oli se tärkein kriteeri mulla.” (M1)

Epävarmuuden vähentämisen ja turvallisuudentunteen tuomisen lisäksi tarina kertoo Osuuskunnan yhteisistä palveluista, jotka vastaavat hyvin jäsenistön tarpeisiin. Osuuskuntalaiset kokevat tärkeäksi sen, että he eivät koskaan jää yksin ongelmiansa kanssa vaan Osuuskunta auttaa ja palvelee. Kertojien mukaan kattavat jäsenpalvelut erottavat Osuuskunnan esimerkiksi laskutuspalveluista, jotka pelkän taloushallintojärjestelmän tai laskutuksen hoitamisen näkökulmasta voisivat olla Osuuskuntaa helpompia ja halvempia vaihtoehtoja jäsenelle. Tarina kertoo osuuskuntalaisista, jotka ovat valmiita maksamaan palveluista saadakseen keskittyä omaan työhönsä ja vahvuusalueisiinsa.

”Siitä mä oon tosi ilonen, että Osuuskunnassa on toimistossa koko ajan väkeä ja jos mulla tulee mitä tahansa verotukseen, vaikka se olis mun omaan henkilökohtaiseenkin verotukseen liittyvää, niin sieltä voi aina kysyä, sinne voi aina soittaa ja aina löytyy vastaus. Et jos ne ei heti tiiä, niin ne selvittää. Niin on semmonen olo että on joku.. et mä en oo yksin tekemässä tätä.” (N1)

”Osuuskunnalta on hirveen hyvin tullut ohjausta ja neuvoja aina kun on kysynyt. – Mä oon saanu sähköpostilla kun oon kysynyt niin hyvinkin kummallisiin kysymyksiin vastauksia, mikä on ollu tosi hyvä.” (N2)

Tarina täydentyy edeltävien katkelmien kautta jäsenten näkemyksillä osuuskunnan neuvontapalvelujen toimivuudesta. Neuvontapalveluissa korostuvat jokaisen jäsenen yksilölliset tarpeet, mutta henkilökohtaisen turvan ja etujen lisäksi tarinassa Osuuskuntaa arvostetaan, koska se pystyy vaikuttamaan asioihin paremmin kuin kaikki sen jäsenet erikseen yksin. Organisaation kerrotaan tuovan osuuskuntalaisuuteen joukkovoiman tuntua. Tarinassa Osuuskunta on lunastanut arvolupaustaan myös ajamalla jäsenten yhteisiä etuja ja tekemällä yhteistä hyvää.

”Koko ajan huomaa, että ne niinku miettii siellä [hallinnossa] sitten jäsenten etua ja kokonaisetua, että mitä jäsenet hyötyy mistäkin.” (M1)

”Mä nään osuuskuntatoiminnassa tämmösessä isossa muodossa, niinku Osuuskunnan kokosessa ihan selkeesti järkeä myös siinä, että se toimii ei pelkästään niinku tämmösen yksittäisen ihmisen tekijäturvana vaan myös niinku tömmösenä niinku edunvalvontakanavana vaikkei se virallisesti sellasta oo.” (N1)

Tämä tarina kertoo siis konkreettisista hyödyistä, joita osuuskuntalaiset ovat kokeneet Osuuskunnasta saavansa. Turvallisuutta ja palveluista etsivien osuuskuntalaisten tarinassa korostuu Osuuskunnan periaatteiden toteutuminen. Tarinan kertojat ovat tyytyväisiä siihen, miten Osuuskunta on pystynyt täyttämään heidän odotuksensa. Osuuskunnan arvolupaus toteutuu jopa niin hyvin, että kertojat ovat valmiita maksamaan sen palveluista enemmän kuin vaikkapa laskutuspalvelun palveluista. Osuuskunta ei ole halvin vaihtoehto tehdä töitä, mutta tarjoaa omalle taloudelliselle panokselle vastinetta ja on kertojien mukaan sen vuoksi sopivin vaihtoehto. Tarina päättyy tyytyväisten osuuskuntalaisten tulevaisuudensuunnitelmiin. Osuuskunta on todettu käytännössä toimivaksi työn tekemisen tavaksi ja jäsenyys osuuskunnassa aiotaan säilyttää. Työnteko turvallisessa osuuskunnassa jatkuu, jos työt ja osuuskunta pysyvät ennallaan. Taustalla pyörii kuitenkin ajatus siitä, että osuuskunnasta eroaminen on mahdollista, mikäli se ei enää tunnukaan yhtä toimivalta tavalta järjestää oma työskentely.

”Mää en oo ollu ihan varma, että haluanko mää toimia sataprosenttisesti osuuskuntalaisena eli mää oon vähän kattellu nyt tässä, että toimiiko homma ja sopiiko se mulle. Että mää oon jättänyt sen takaportin, että jos tää nytten ei vastaa kaikkiin

mun tarpeisiin niin mulla on kuitenkin se toiminimi, ja mää voin palata täysipäiväsesti yrittämään sitä kautta” (N2)

4.1.3 Jaettu tarina yhteisöä kaipaavista ja arvostavista osuuskuntalaisista

Kolmas jaettu tarina kertoo osuuskuntalaisista, jotka arvostavat heitä ympäröivää yhteisöä. Tarina kertoo siitä, kuinka tärkeää ihmisen on kokea kuuluvansa yhteisöön. Se kertoo entisistä yksinyrittäjistä, jotka ovat löytäneet uutta mielekkyyttä työskentelyyn osuuskunnan yhteisöstä. Se kertoo myös yhteisön osuuskuntalaisille tuomista konkreettisista hyödyistä. Toisaalta se kertoo yhteisön ja yhteisöllisyyden illuusiosta, joka osuuskuntalaisella voi olla, vaikka yhteisöllisyys ei konkretisoituisikaan. Pelkkä illuusio yhteisöstä voi riittää, kun uskoo siihen ja luottaa sen lunastavan uskomukset tarpeen tullen.

Tämä tarina on keskeisin ja eniten kerronnassa tilaa saanut ja sitä kerrotaan tavalla tai toisella jokaisessa kertomuksessa. Tarinassa on myös yhtymäkohtia ensimmäiseen jaettuun tarinaan, mutta tässä tarinassa ei käsitellä yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välisiä ristiriitoja vaan nimenomaan yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä jäsenille. Myös tämä tarina saa alkunsa jo ennen kertojien Osuuskuntaan liittymistä. Monet luovien alojen yrittäjät toimivat yksin ja kuten ensimmäisessä jaetussa tarinassa kuvattiin, monet aikaisemmin yrittäjänä toimineet osuuskuntaan liittyneet kokivat yhteisön yhdeksi merkittävimmistä syistä liittyä Osuuskuntaan.

”Kun on niinku vuosikausia puurtanu yksiksensä, niin sit sen niinku sen yhteisön mukaan tuleminen siihen, et on oikeesti muita, jotka on Osuuskunnas kans. Et sit on kollegoita yhtäkkiä ihan hirvee määrä. Niin ja sit sellasilla aloilla, et kun oli ollu aika paljon tuol mainosmaailmassa ja it-puolella, niin tota niin sit se, et jotenki tuntu, et aina pitää yrittää puhua insinööriä niin tota se oli hirveen raskasta. Niin sit oli tavallaan ihanaa olla omiensa parissa. Semmonen cosy pesäfiilis siitä, että on näitä ihmisiä jotka ajattelee samalla tavalla, jotenkin taiteellishumanistisia niin, jes!” (N4)

”Yks syy tähän osuuskuntaan liittymiseen oli se, että asun vähän eristyksessä kaikesesta ja puurran yksinään, niin kyl tää toimiminen isommassa yhteisössä ja osuuskunnassa niin on tota tuonu vähän semmosta eloa, että pakosti tapaa ihan uusia kasvoja” (M2)

Tarina kuvaa, miten yhteisöllisyys on konkretisoitunut kertojien kohdalla. Osalle yhteisöllisyys on konkretisoitunut Osuuskunnan niin sanotun solutoiminnan kautta. Solut ovat Osuuskunnan jäsenistön sisäisiä pienyhteisöjä, joita on muodostettu joko alueellisesti tai ammatillisin perustein. Joillekin osuuskuntalaisille oma pienyhteisö on riittänyt tuomaan yhteisöllisyyden tunnetta ja pieneen yhteisöön on myös helppo identifioitua. Lisäksi yhteisöllisyyden on koettu konkretisoituvan erilaisten osuuskunnan yhteisten tilaisuuksien ja tapahtumien yhteydessä. Osa on myös halunnut verkostoitua lähinnä ammatillisessa mielessä ja löytänyt Osuuskunnan yhteisöstä yhteistyökumppaneita yhteisprojekteihin. Tarina kertoo myös yhteenkuuluvuuden tunteesta ja samastumisesta. Kertojat kokevat löytäneensä Osuuskunnasta saman henkisiä ihmisiä, joiden kanssa on mielekästä työskennellä.

”Tavallaan toimii kuin yrittäjä, mutta tää on kuitenkin sellanen työyhteisö, jota sitten nähdään kerran kuukaudessa.” (M1)

”Vaikkei tässä nyt ihan kauheesti Osuuskunnassa välttämättä oo [yhteisöllisyyttä] mut on sit kuitenkin jotakin ja se on sit omasta aktiivisuudesta kiinni et miten osallistuu et onhan tässä tullu kesäpäivillä käytyä ja alkuvuodesta oli paikkakunnalla sellasta tavallaan ei se nyt tulevaisuuspajan nimellä ollut mutta kuitenkin käytiin läpi... Et ne on aika mielenkiintosisii juttuja siel niinku yhdessä pohtii osuuskunnan asioita ja tulevaisuutta ja kehittämistä – Et jotenkin se on niin kiva olla mukana jossakin tollain noin. Mukavia, fiksuja ihmisiä tavallaan sitten osuu kuitenkin semmoseen jotenkin vähän omaan genreen tonne kulttuuripuolelle, samanhenkistä porukkaa.” (M3)

Tarina kertoo myös osuuskuntalaisista, jotka kokevat yhteisön ja yhteisöllisyyden tärkeänä, vaikka eivät ole tavanneet oikeastaan ketään muita osuuskuntalaisia. Kutsun tätä ilmiötä tässä tarinassa yhteisön illuusioksi. Osuuskuntalaisen kokemus siitä, että yhteisö

on olemassa, tuntuu riittävän, vaikka ei olisi ollut missään tekemisissä varsinaisen yhteisön kanssa. Yhteisön illuusio kertoo siitä, että yhteisöllisyyden voi kokea myös tunteematta yhteisöä, mikä on merkittävää myös sitoutumisen näkökulmasta. Vahva illuusio yhteisöstä voi edistää osuuskuntalaisten sitoutumista, vaikka yhteisöllisyys ei konkreettisoituisikaan. Yhteisön illuusiota kuvaa hyvin haastateltavan N1 – joka ei ole osallistunut Osuuskunnan yhteiseen toimintaan – loppukommentti hänen kertoessaan, mikä saa hänet sitoutumaan osuustoimintaan:

”Ajatus yhteisöstä ja siitä etten oo yksin” (N1)

Tarinassa korostuu yhteisöllisyyden näkökulmasta myös konkreettisen osallistumisen tärkeys. Osuuskunta on järjestänyt jäsenistölle yhteisiä kehittämispäiviä ja muita tilaisuuksia ja niihin osallistumisesta kerrottiin paljon. Osa kertojista oli osallistunut yhteisiin tilaisuuksiin ja he olivat tyytyväisiä niihin. Osa taas ei ollut osallistunut vielä mihinkään yhteisiin tilaisuuksiin, mutta niitä arvostettiin silti.

”Vaikka mä sanoin, et mä en oo kauheen missään tapaamisissa ehtiny olla, mut onhan ne tosi tärkeitä, et niitä järjestetään. Et vaik niihin ei sit kauheesti ihmisii tuliskaan.” (N1)

Osallistumisen mahdollisuuksia oli selkeästi olemassa, mutta Osuuskuntaa myös kritisoitiin siitä, että osallistuminen voi olla hankalaa välimatkojen ja heikon viestinnän vuoksi. Osallistumista korostettiin myös sitoutumisen näkökulmasta. Kuitenkin tarina kertoo myös sen, että esimerkiksi osuuskunnan kokoukseen, joka on yrityksen ylin päättävä kokous, on osallistunut vain noin 20 prosenttia jäsenistöstä.

”Ne, jotka sinne [tapaamisiin] tulee, niin nehän siinä sitoutuu.” (N1)

”Itse asiassa oon vähän jopa sillain lähtenykin tässä vuoden aikana kaikkiin Osuuskunnan tällasiin tapaamisiin ja koulutusjuttuihin mukaan ihan sen takia että verkostoidun.” (M2)

Tarinassa yhteisö ja yhteisöllisyys liitettiin usein myös sitoutumiseen. Useammat kertojat kokivat yhteisön saavan heidät sitoutumaan osuustoimintaan. Yhteisö tai yhteisön illuu-

sio ovat siis asioita, joiden vuoksi osuuskuntalaiset itse kertovat sitoutuvansa Osuuskuntaan. Normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta yhteisöön sitoutuminen näyttäytyi kuitenkin hieman ristiriitaisessa valossa. Yhteisö koettiin tärkeäksi lähinnä oman hyödyn näkökulmasta ja toisaalta mukavan ilmapiirin syntymisen ja samanhenkisyyden näkökulmasta. Normatiivinen velvollisuudentunto yhteisöä kohtaan ei kuitenkaan nouse esiin tarinassa. Yhteisöön ja osuuskuntaan samastuminen kuitenkin vahvistaa myös normatiivista sitoutumista.

”[Sitoutumaan saa] se yhteisöllisyys ja se synergia ja ne mahtavat ihmiset, jotka on niinku kollegoja. Et kyl mä sanon, et hyvä porukka kuitenkin on siellä taustalla – että en heistä kyl noin vain luopuis. Et kyl sillain katon, et aika paljon painaa... enemmän ku asiat painaa nuo ihmiset.” (N4)

”Kyl sen on nyt huomannut, että [sitoutumaan saa] tää tällanen yhteisöllisyys, että tavallaan pakosti lainausmerkeissä niinkun joutuu ihan uudenslaisiin tilanteisiin ja se on itse asiassa ihan mielenkiintosta.” (M2)

Tarinan lopussa osuuskuntalaiset toivovat yhteisön säilyvän ilmapiiriltään ennallaan. Yhteisö koetaan voimauttavana ja sitoutumista edistävänä tekijänä myös jatkossa. Ympärillä olevat ihmiset ovat osuuskuntalaisille tärkeitä ja heidän vuokseen osuuskunnasta ei haluta lähteä.

4.1.4 Uniikki tarina kehittäjästä

Ensimmäinen uniikki tarina kertoo kehittäjästä, joka uskoo osuustoimintaan ja Osuuskuntaan ja haluaa kehittää siitä entistä paremman toimintamallin sekä itselleen että muille. Sitoutumisen näkökulmasta tarina on tärkeä erityisesti siksi, että yhtenä erityisenä kehittämisen kohteena nähdään jäsenistön sitoutumisen kehittäminen. Kehittäjän tarinassa huomattavaa on se, että hän ei ole tullut osuuskuntaan ensimmäisen kerran jäsenyyden kautta vaan työsuhteeseen osuuskunnan hallintoon. Hän on liittynyt osuuskunnan jäseneksi vasta myöhemmin. Siksi hänen tarinassaan sekoittuvat hallinnon työntekijän ja osuuskunnan jäsenen näkökulmat. Hänen tarinansa suhteessa Osuuskuntaan alkaa erään hänen ystävänsä kautta. Kertoja avusti taiteilijaystävänsä talousasioissa ja tämä ystävä

oli löytänyt Osuuskunnan ja liittynyt sen jäseneksi. Ystävän liittyminen Osuuskuntaan sai kertojan kiinnostumaan siitä ja selvittämään sen toimintamallia.

”Ja sit mä ajattelin, et mikä tässä [Osuuskunnassa] on tää juttu – ja mä yritin selvittää tätä kuharakennetta [viittaa Osuuskunnan taloushallintojärjestelmään] sillon – ja sitä me yhdessä [ystävän kanssa] päähkäiltiin ja todettiin, että se on hyvä systeemi ja tältä osalta voi sanoa, että raha-asiat ovat helpottaneet huomattavasti, kun hän nyt osaa suunnitella sitä talouttaan.” (N3)

Kertoja oli itse irtisanoutunut vanhasta työstään ja ajatellut perustavansa kahvilan. Suunnitelma ei kuitenkaan edennyt toivotulla tavalla ja eri käänteiden jälkeen hän joutui pitkälle sairauslomalle ja joutui unohtamaan kahvilahaaveet. Silloin hän kuuli Osuuskunnan residenssistä Etelä-Euroopassa ja hakeutui residenssinhoitajaksi Osuuskunnalle. Tämän ensikosketuksen kautta hän lopulta päätyi töihin Osuuskunnan hallintoon ja kehittämissankkeeseen. Vasta työskenneltyään Osuuskunnassa hän oli liittynyt Osuuskunnan jäseneksi.

” – – mä oon jäsen. Ja mikä mul oli tietysti oma lehmä ojassa, että mä niinku halusin ymmärtää, että missä mä olen, jos mä rupeen Osuuskunnan kautta toimimaan.” (N3)

Työskennellessään hän oli saanut hyvän ymmärryksen siitä, mistä Osuuskunnassa oli kyse ja miten se toimi. Hän kertoi liittyneensä jäseneksi, koska aikoo jossain vaiheessa tehdä töitä Osuuskunnan kautta jäsenenä. Sitä ennen hän haluaa kuitenkin kehittää Osuuskunnasta entistä paremman ja toimivamman organisaation työskennellä sekä itselleen että muille jäsenille. Tämä vaatii hänen mukaansa sekä työvälineiden kehittämistä, että toisaalta organisaation kehittymistä ja jäsenistön sitoutumista myös organisaation hallintaan.

”Et kyl me tarvitaan sinne ihmisiä – hallintoon - jotka ottaa vastuuta homman pyörittämisestä. – Ensiks nytten työvälineet kuntoon ja sit jatkossa tää tiimijohtamisen vieminen jäsenille ja hallintoon.” (N3)

”Ja se on just nimenomaan se sitoutuminen et sitä kanssa nyt tässä pohditaan, koska monihan etsii osuuskuntaa, jotta voisi laskuttaa. – – Ja sit jos se [sosiaaliturvan säilyminen] on tämä kriteeri miksi haluaa jäseneksi, niin sitä me ollaan tässä yritetty nytten – – mut se ei voi olla se jäsenyyden ensisijainen tarkoitus, vaan tarkoitus on se et oikeesti työllisyys siin työssään ja haluaa kehittää sitä. Ja sitoutuu siihen osuuskuntaan. – – Et meidän tarkoitus on saada porukka aktivoitumaan ja tota sitoutumaan siihen työhönsä. Tai ei työhönsä vaan sitoutumaan Osuuskuntaan osuuskuntana niin yrityksen omistajana kuin toimivana jäsenenä.” (N3)

Kehittäjä perustelee, että osuuskunnan toimivuuden takaamiseksi siinä täytyy olla aina olemassa tietty aktiivinen ydinjoukko, joka tietää mihin on sitoutunut. Ydinjoukko voi ja sen pitääkin vaihtua, jotta toiminta uudistuu, mutta kaikkea ei voi muuttaa, koska toiminta perustuu tiettyihin osuustoiminnan perustavaa laatua oleviin arvoihin ja toimintamalleihin. Erityisesti yhteisyrityttäisyys ja demokraattinen päätöksenteko nousevat esille tarinassa.

”Se [osuustoiminta] on kuitenkin demokraattista. Demokraattista vaikuttamista siihen omaan yritykseensä. (N3)

”Mehän ei tiedetä, mihin ne nuoret lähtee sitä [Osuuskuntaa] viemään. Siis voi olla jotain, mitä kellään, joka on ollu alusta pitäen, niin ei ois niinku ajatuksissa, et mihin se kehittyy. Mut se, et se säilyy osuustoimintana ja ne osuustoiminnan periaatteet on ne... se yhteinen yhteisyrityttäisyys, se on siinä se idea. Sithän muodot voi olla mitä tahansa. Sitä me ei siis tiedetä.” (N3)

Kehittäjän mukaan uuden jäsenen osuuskuntaan liittymisen ainoana syynä ei saa olla sosiaaliturvan säilyminen. Uusilla jäsenillä täytyy olla tavoite työllistyä omassa työssään ja heidän täytyy sitoutua osuuskuntaan. Tähän tavoitteeseen pyritään muun muassa siten, että jäsenyyden kriteerinä oleva osuustoiminnan peruseriaatteiden tuntemus pyritään varmistamaan jäseneksi hakevilta ennen kuin jäsenhakemukset menevät hallituksen käsiteltäviksi. Lisäksi pyritään lisäämään jäsenistön ymmärrystä toiminnasta ja organisatiosta järjestämällä erilaisia jäsenistön yhteisiä tilaisuuksia, kehittämispäiviä, koulutuksia. Yhteistoimintaa ja yhteisöllisyyttä pyritään lisäämään hallintolähtöisesti, mutta tavoitteena on jäsenistön spontaanimpi yhteisöllisyys ja entistä laajempien synergiaetujen löytyminen.

”Ja tää on se semmonen mitä mä luulen et meidän pitää jollain tapaa sitä viedä eteenpäin. Nythän meillä on tulossa tää tiimivalmennus eliikkä hallinnon... hallituksen, hallinnon ja tietyille jäsenille, jotka on kiinnostuneita ja sitoutuneita”

”Nyt vasta jäsenet ovat hiffanneet sen, että ahaa, jos toi on tanssitaiteilija ja mä oon videotaiteilija, niin miten me voidaan tehdä jotain yhdessä – – Ja tää on semmonen mihin meidän pitää tulevaisuudessa enemmän panostaa – – Et pitää olla foorumeita missä he [jäsenet] voi miettiä yhdessä niitä yhteisiä juttuja – – ymmärtää se synergia mikä on siitä, että on monenlaisia tekijöitä” (N3)

Kehittäjä kertoo itse sitoutuvansa osuustoiminta juuri sen ideologian vuoksi. Hän arvostaa Osuuskuntaa paitsi innovatiivisena luovan alan ammattilaisten työllistymismahdollisuutena myös tasa-arvoisena yhteisyrityksenä, jolla on tunnistettava henki ja sielu.

”[Sitoutumaan saa] käytäntö siitä, että on olemassa yritysmuoto, joka on tasa-arvoinen kaikille, jokaisella on yks ääni ja jokainen pystyy vaikuttamaan siihen oman yrityksensä asioihin jos haluaa.” (N3)

Kehittäjän tarina on tärkeä normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Kehittäjä on itse henkilö, joka vaikuttaa vahvasti normatiivisesti sitoutuneelta. Hänen tarinassaan korostuvat erityisesti kollektivistinen arvopohja ja osuustoiminnan ideologian sisäistäminen. Lisäksi kertoja selvästi tiedostaa kuuluvansa yhteisöön ja on halunnut ymmärtää ennen jäseneksi hakeutumista, mihin on liittymässä. Hän on itse havainnut Osuuskunnan toteuttavan periaatteitaan ja muodostanut vahvan luottamussuhteen organisaatioon. Hänellä on tahtotila tehdä töitä osuuskunnan kehittämiseksi, jotta se palvelisi entistä paremmin sekä häntä että muita jäseniä.

Hallinnon työntekijänä kehittäjä osaa myös kertoa osuuskunnan johdon tavoitteista organisaation toiminnan suhteen. Kehittäjän tarinassa selviää, että tarkoituksena ja tavoitteena on esimerkiksi varmistaa jäseneksi hakevien ymmärrys siitä, mihin he sitoutuvat, kun liittyvät Osuuskuntaan. Tavoitteena on myös jatkuvasti lisätä jäsenistön ymmärrystä osuustoiminnan identiteetistä ja erilaisuudesta erilaisin yhteistilaisuuksin, koulutuksin ja kehittämispäivin. Yhteisten tilaisuuksien tavoitteena on myös lisätä ja kehittää yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä yhteisöön kuulumisesta ja sen merkityksestä. Näistä tavoitteista

päätellen osuuskunnan hallinto näyttää toivovan juuri normatiivisen sitoutumisen vahvistamista. Esteenä kehitystyölle tarinassa mainitaan kuitenkin hallinnon resurssipula, joka tekee kehittämistyöstä haasteellista ja hidasta.

Kehittäjän tarina päättyy tulevaisuuden visioon siitä, että hän itse siirtyy lähivuosina pois Osuuskunnan aktiivisesta ytimestä ja kymmenen vuoden kuluttua osuuskuntaa pyörittää uusi sukupolvi, joka tekee siitä omannäköisensä. Kehittäjän mukaan toiminnan henki ja sielu on kuitenkin säilytettävä ja osuustoiminnan idean on oltava kirkkaasti esillä myös tulevaisuudessa.

”Mun ajatuksena on se, että kymmenen vuoden päästä ne nuoret pyörittää tätä – ja ollaan saatu vietyä eteenpäin tätä juttua et se pyörii se homma. Ei minään semmosena perinteisenä byrokraattisena laskutusfirma, vaan et se henki ja idea, sielu elää siellä. Ja se on se osuustoiminta et me yhdessä tehdään, tää on meidän yhteinen yritys.” (N3)

4.1.5 Uniikki tarina varautuneisuudesta ja luottamuspulasta

Toinen uniikki tarina kertoo jäsenestä, joka suhtautuu osuuskuntaan ja sen toimintaan varauksella eikä täysin luota osuuskuntaan organisaationa tai sen hallintoon. Kertojalla on individualistinen arvomaailma ja hänen jäsenyytensä osuuskunnassa perustuu lähinnä yksilölliseen hyötyyn. Tämä uniikki tarina perustuu yhteen kertomukseen. Otteita samasta kertomuksesta on myös jaetuissa tarinoissa ja yhtymäkohtia löytyy etenkin ensimmäiseen jaettuun tarinaan. Merkittävänä erona jaetun tarinan tyytyväisiin osuuskuntalaisiin on tämän tarinan kertojan tyytymättömyys Osuuskunnan toimintaan ja varautunut asenne osuuskuntaa kohtaan. Kokonaisuutena tarkasteltaessa tämä kertomus muodostaa selvästi muista kertomuksista poikkeavan uniikin tarinan. Tarina kertoo haasteesta, jonka osuuskunta kohtaa, kun jäsenistö ei ole vahvasti sitoutunutta. Heikosti sitoutunut jäsen ei ole valmis kokemaan monia vastoinkäymisiä organisaation taholta, vaan on altis harkitsemaan muita työskentelytapoja, jos ne tarjoavat enemmän hyötyjä.

Tarinan kertojalla on yrittäjätausta ja hän on liittynyt osuuskuntaan helpottaakseen omaa työskentelyään. Hän on ollut tilanteessa, jossa palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistäminen

on aiheuttanut hankaluutta viranomaisten suuntaan ja hän on kokenut löytäneensä helpotusta tilanteeseensa osuuskunnan jäsenyyden kautta. Jo kerronnassa osuuskuntaan liittymisestä korostuu individualismi ja yksilöllinen hyötynäkökulma; hän liittyi, koska toimintamalli sopi hänen tilanteeseensa ja hän koki hyötyvänsä siitä.

”Olin hirveen kiinnostunut, et ai että tämmönenkin mahdollisuus, että mä voisin niinku toimia freelancermaisesti, mutta mä oisin kuitenkin silti palkansaaajana, enkä yrittäjä. Ja tota mä olin vielä sillon töissä syksyllä 2013, niin mä hain jäseneksi ja tota hyväksyttiin ja sitten öö... niin et vaikka mulla ei ollu siinä tietenkään ensisijaisena tavoitteena työttömyysturva, niin mulla ei sitten sen työsuhteen päättymisen jälkeen ollu tarpeeksi töitä eli tota, mä sitten ilmoittaudun työttömäksi ja mulla oli sillon niinku osa-aikasia projekteja, niin niinku sain sitten soviteltua päivärahaa ja koska olin työosuuskunnassa ja sain palkkaa ja mulla oli työsopimus näistä töistä, niin siinä ei sitten niinku ollu kummempia ongelmia sen kanssa.” (N2)

Tarinassa varautuneisuus ja epäluottamus tulevat esiin tavassa, jolla kertoja puhuu osuuskunnasta. Kerronnan sävy on varautunutta ja osuuskunnasta kerrotaan jopa hieman ennakkoluuloisesti. Seuraavat otteet kertovat etenkin ennen liittymistä olleista ennakkokäsityksistä osuuskuntaa kohtaan.

”Mulla ei ollu mitään sellasia harhakuvitelmia, että osuuskunta työllistäis mua.” (N2)

”Se mitä mä huolehdin vähän etukäteen, oli, et jos mä sanon... et mulla on tää mun toiminimi, jonka ihmiset yleensä löytää ja sen nettisivut ja sähköposti, mutta jos mä sanon, että voinks mä laskuttaa osuuskunnan kautta niin, että joillekin se olis ongelma, mutta kenellekään ei oo kyllä ollu mut mää oon selittänyt just tän että se on käytännössä vaan laskutuskanava niin ei kukaan oo siitä huolestunut.” (N2)

Epäluottamuksesta ja heikosta sitoutumisesta osuuskuntaa kohtaan kertoo myös se, ettei jäsen ole varma jäsenyytensä säilyttämisestä. Hän kertoo säilyttäneensä toiminimen edelleen, koska ei ole varma haluaako olla täysin osuuskuntalainen ja toisaalta oman imagonsa vuoksi. Hän pitää mahdollisena palaamista yrittäjäksi, jos vaikuttaa siltä, ettei

osuuskunta ole toimiva ratkaisu hänelle jatkossa. Yrittäjäksi palaamista hän pitää todennäköisenä varsinkin, jos menestyy kansainvälisesti. Luottamusta on entisestään heikentänyt Osuuskunnan hallinnon tekemät virheet ja hän on valmis luopumaan osuuskunnan jäsenyydestä, mikäli osuuskunta ei ole tyytyväinen hänen ratkaisuihinsa oman yritystointansa suhteen.

”Että mä on jättänyt sen takaportin jos tää nyt ei oikeesti vastaa kaikkiin mun tarpeisiin niin mulla on se toiminimi ja mä voin palata täyspäiväisesti yrittämään sitä kautta. – – Jotenkin tuntuu, et – – näyttää professionaalimmalta ulospäin, kun on y-tunnus, jolla on nettisivut ja oma sähköposti.” (N2)

”Mut sillonkun tuli se intraudistus, niin mulla vähän se luottamus pikkasen tipahti tähän osuuskuntaan eli meillä uusittiin toi... tuli siis intra nettiin ja se oli aika pitkä projekti ja sitten viime vuonna oli ollut jonkinlaista vähän niinkun epäselvyyksiä joillakin ihmisillä et oli maksettu palkkoja kahteen kertaan ja – – että tämmöstä juttua, että kyllä sitä mieltii, että jos mulla ois yritys ja etenkin jos tulis jotain kansainvälistä rahaliikennettä, niin mä ehkä haluaisin koko kontrollin itselleni. – – Virallinen osuuskunnan kantahan on, ettei pidä olla kilpailevaa toimintaa, mutta sit mun puolesta saa kyllä potkia ulos, että jos tää nyt on jotenkin ongelma.” (N2)

Kertojan epäluottamus ja kritiikki kohdistuvat pääosin osuuskunnan hallintoon. Kertojan mukaan hallinto kontrolloi liikaa osuuskunnan jäsenten toimintaa eikä asennoidu jäsenistön palvelemiseen oikealla tavalla. Jäsenistö ei hänen mukaansa pääse aktiivisesti mukaan osuuskunnan kehittämistyöhön eikä spontaaniin yhteisöllisyyteen kannusteta tai anneta mahdollisuuksia. Kertojan mukaan tämä passivoi jäsenistöä ja yhteisön potentiaalia valuu hukkaan. Hän arvelee, että tästä johtuen monet jäsenet ajattelevat ja käyttävät osuuskuntaa lähinnä laskutuspalvelun tavoin. Myös kertoja itse on alkanut toimia hyvin itsenäisesti ja passivoitunut suhteessa osuuskuntaan.

”Eli nyt mulla on vähän semmonen asenne, että mää teen niinku asioita ittekseni ja otan hyödyt irti. – – Mä koen, et semmonen spontaani yhteisöllisyys on vähän vaikeaa.” (N2)

*”Suoraan sanottuna mää en hirveesti töitä tee muiden osuuskuntalaisten kanssa. –
– Ehkä mulla se odotus [yhteisöstä] oli vähän isompi.” (N2)*

Tarinassa käy ilmi, ettei kertoja tunne osuustoiminnan ideologiaa erityisen hyvin. Hän kertoo osuustoiminnan tuntemuksensa tulevan lähinnä asiakasosuuskuntien kautta. Hän ei koe ideologian näkyvän jäsenistölle Osuuskunnassa ja kokee siksi myös hankalaksi osallistua osuuskunnan toimintaan.

”Ne [osuustoiminnan arvot ja ideologia] ei ollu kauheen tuttuja, et lähinnä mitä tietää jostain koulun tunneilta tai oma kosketus osuuskuntiin on ollu tyyliin, et olen s-ketjun jäsen ja mulla on s-kortti ja siellä on vaalit joskus. Et mä kannatan tällasta ideologista, mutta tuntuu, että se omassa jäsenyydessä jää vähän puolitiehen. – – Et nyt niinku käytännön arjessa jäsenenä, niin mä en nää sitä ideologiaa ehkä niin hyvin. Et jotain paloja on, just niinku tää edunvalvonta ja tiedottaminen ja jotain mahdollisuuksia, mut kyl se enemmän menee sellaselle instrumentaaliselle tasolle. Et mä koen et mun on itse hirveän vaikea vapaasti kontribuoida siihen osuuskunnan toimintaan.” (N2)

Varautuneisuudesta ja epäluottamuksesta huolimatta tarinan lopussa on toivoa. Kertoja ei ole jättämässä Osuuskuntaa ja näkee Osuuskunnassa ja osuustoiminnassa potentiaalia tulevaisuudessa. Hän arvostaa Osuuskunnan tekemää pioneerityötä osuuskuntayrittäjyyden kehittämisessä alallaan ja pitää osuuskuntaa yhteiskunnallisesti tärkeänä työn tekemisen muotona esimerkiksi freelancereille. Hän myös tiedostaa itsensä varautuneeksi ja usein jopa pessimistiseksi henkilöksi. Tarina kokonaisuudessaan kertoo siitä, että epäluottamuksesta ja varautuneisuudesta huolimatta jäsen voi olla osuuskuntaan sitoutunut. Vaikka tässä tarinassa esiintyi myös syitä, joiden vuoksi kertoja olisi valmis eroamaan osuuskunnasta, oli hän toistaiseksi säilyttänyt jäsenyytensä. Tarina ei kuitenkaan kerro vahvasta normatiivisesta sitoutumisesta vaan enemmän muista sitoutumisen muodoista, erityisesti jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta, joka pohjautuu hyötynäkökulmaan. Normatiivista velvollisuudentuntoa Osuuskuntaa kohtaa ei voitu tarinassa erityisesti havaita.

”Kaikenkaikkiaan paljon hyvää ja sit vähän semmosta kyseenalaista, mut kyl mä vielä ainakin olen ihan tyytyväisenä jäsenenä vaikka toivoisin, että vois vielä tehdä enemmän tai osallistua enemmän.” (N2)

Tässä alaluvussa esitetyt tarinat kertoivat osuuskuntalaisuudesta. Ensimmäinen jaettu tarina kertoi yrittäjähenkisistä osuuskuntalaisista, jotka arvostavat osuuskuntaa toimintamallina, mutta eivät ole arvomaailmaltaan osuuskuntahenkisiä. Toinen jaettu tarina kertoi osuuskuntalaisista, jotka hakevat osuuskunnasta helpotusta epävarmuuteen ja ahdistukseen ja arvostavat sen tuottamia neuvonta- ja edunvalvontapalveluita. Kolmas jaettu tarina kertoi yhteisöä ja yhteisöllisyyttä arvostavista osuuskuntalaisista, joille yksinyrittämisen jälkeen samanhenkisen työyhteisön löytäminen on ollut tärkeää. Ensimmäinen uniikki tarina kertoi osuustoimintaa arvostavasta kehittäjästä, joka haluaa kehittää osuuskunnasta entistä paremman organisaation niin itselleen kuin muille. Toinen uniikki tarina kertoi varautuneesta osuuskuntalaisesta, joka on valmis luopumaan osuuskunnan jäsenyydestä, jos löytää hyödyllisemmän työskentelyvaihtoehdon.

4.2 Normatiivinen sitoutuminen kertomuksissa

Tämän alaluvun tavoitteena on vastata kysymykseen, *miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntalaisten kertomuksissa*. Alaluvussa ei pyritä muodostamaan aineistosta tarinoita tai säilyttämään aineiston narratiivista muotoa. Tässä alaluvussa analysoidaan osuuskuntalaisten kertomuksia ja edellisen alaluvun tarinoita osuuskuntalaisuudesta normatiivisen sitoutumisen määritelmän näkökulmasta. Tuloksissa on huomioitu myös kertomuksissa irralliseksi jäänyttä aineistoa eli fragmentteja, jotka eivät näy osuuskuntalaisuuden tarinoissa, mutta ilmentävät normatiivista sitoutumista. Alaluku on jaettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja analyysin mukaisesti viiden eri pääteeman alle. Nämä pääteemat ovat Jussilan ym. (2014) ja Byrnen ja McCarthyn (2005) nimeämiä normatiivista sitoutumista vahvistavia päätekijöitä. Päätekijöiden yhteydessä käsitellään myös niihin viitekehyksen mukaan liittyvien muiden tekijöiden osuutta aineistossa.

4.2.1 Tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta

Tutkimuksen aineisto ilmentää selvästi haastateltavien tietoisuutta yhteisöön kuulumisesta. Tietoisuutta tuodaan esiin omasta jäsenyydestä ja yhteisöstä kertomalla. Kertojat

esimerkiksi korostavat roolinsa muuttumista yrittäjästä osuuskunnan jäseneksi, mikä kertoo siitä, että he ovat tietoisesti hakeutuneet yhteisöön ja ymmärtävät liittyneensä ja kuuluvansa siihen. Nimenomaan osuuskuntaan liittymistä kuvataan tarkasti ja yksityiskohdaisesti, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että haastateltavat tietävät, mitä osuuskuntaan liittyminen on tarkoittanut. Jussilan ym. (2014) mukaan osuuskunnan jäsenen on tiedostettava ja ymmärrettävä kuuluvansa osuuskuntaan ja sen muodostamaan yhteisöön, jotta jäsenen normatiivinen sitoutuminen voi vahvistua.

”Mun status on sillein muuttunut, että en oo enää yrittäjä vaan osuuskunnan jäsen.” (M2)

Myös yhteisön ja yhteisöllisyyden kuvaukset kertovat haastateltavien tietoisuudesta yhteisöön kuulumisesta. Aineistossa kuvataan itseä osana yhteisöä tai yhteisön merkitystä itselle. Haastateltavat kertovat myös oman paikkakuntansa muista jäsenistä ja soluista eli paikallisyhteisöistään. Yhteisö nousee esille erityisesti kontrastina yksinyrittäjyydelle, mikä on monen haastateltavan tausta ennen osuuskuntaan liittymistä. Yhteisöön kuuluminen nähdään lähtökohtaisesti positiivisena asiana yksinyrittämiseen verrattuna. Vaikka haastateltavien työnteko osuuskunnassa on jatkunut entiseen tapaan yrittäjämäisesti, he arvostavat sitä, että ovat saaneet ympärilleen työyhteisön ja kollegoja.

”Tavallaan toimii kuin yrittäjä, mutta tää on kuitenkin sellanen työyhteisö, jota sitten nähdään kerran kuukaudessa.” (M1)

Aineiston perusteella osuuskunnan hallinnolla on myös tavoitteita sen suhteen, miten jäsenet tiedostavat kuuluvansa osuuskuntaan. Hallinto pyrkii varmistamaan, että jäseneksi hakevat tuntevat osuustoiminnan periaatteet ja tietävät, mihin ovat liittymässä ennen kuin jäsenhakemuksia viedään Osuuskunnan hallitukselle hyväksyttäväksi. Etenkin aktiivisesti Osuuskunnan kautta työskenteleviltä jäseniltä odotetaan vahvaa ymmärrystä siitä, mihin he ovat sitoutuneet. Vaikka osuuskuntalaiset tiedostavat hyvin kuuluvansa yhteisöön, kertovat muutamat otteet kertomuksista myös ulkopuolisuudesta ja siitä, ettei osuuskuntaa välttämättä kaikissa tilanteissa käsitetä yhteisenä yrityksenä tai yhteisönä.

”Sen jälkeen, kun se [aktiivisemman osallistumisen vaihe; jätetty tekstiä pois anonymisoinnin vuoksi] niinku loppu, niin sen jälkeen on ollu nyt vähän semmosta suvantovaihetta sitten taas siinä, että kun ei kuule mistään, et yhtäkkiä niinku kaikki kommunikaatio päättyy. Sit meillä on joku kuha [viittaa taloushallintojärjestelmään], joka kehittyy siellä itteksensä, josta tuskin saa mitään tietoo. Et niin kauan, kun oli [aktiivisemmin] mukana niin ties mitä tapahtuu ja se oli niinku kiinnostavaa – – ja nyt on niinku ihan jotenkin ulkopuolella.” (N4)

”Et vaik puhutaan niinku siitä kollektiivista, niin se ei niinkun ehkä nyt mene niin.” (N4)

Yhteisöön kuulumisen tiedostamiseen liittyy myös kaksi muuta tekijää, jotka ovat *osuustoiminnan identiteetistä ja erilaisuudesta kommunikoiminen sekä yksilön kollektivistiset arvot*. Kertomuksista löytyi huomioita myös näistä tekijöistä. Aineistosta on pääteltävissä, että osuuskunnan jäsenistö on kommunikoinut osuuskunnasta erilaisena mahdollisuutena tehdä työtä. Tämä näkyy siinä, että moni jäsenistä oli liittynyt osuuskuntaan läheistensä houkuttelemana. Osuuskunta järjestää myös virallisempia infotilaisuuksia, joissa toiminnasta kiinnostuneet voivat tutustua osuuskuntaan ja saada tietoa siitä. Lisäksi jäsenille järjestetään erilaisia info-, koulutus- ja kehittämistilaisuuksia, joissa toimintavasta, arvoista ja periaatteista viestitään. Jäsenmäärästä ja sen kasvusta päätellen Osuuskunta on pystynyt houkuttelemaan uusia jäseniä onnistuneella viestinnällä erilaisesta, mutta toimivasta työnteon tavasta.

”Mää olin päässy tähän työhuoneyhteisöön, missä tää yks osuuskunnan jäsen oli myös ja hänen kanssa sitten juttelin tästä osuuskunnasta, kun hän oli kans liittynyt vähän aikaa sitten. Ja mää olin hirveen kiinnostunut – – ja hain jäseneksi ja hyväksyttiin.” (N2)

”Laitoin Osuuskuntaan sitten viestiä ja sieltä tuli sitten henkilö 2013 keväällä muistakseni pitämään infotilaisuutta tänne. Siinä sitten kun se vaikutti erittäin hyvältä ja se arvomaailma tuntu toimivan oman arvomaailman kanssa hyvin yhteen niin keväällä huhtikuutako se oli, niin liityin.” (M1)

Teorian (Jussila ym., 2014) mukaan se, että yksilö tiedostaa kuuluvansa osuuskuntaan ja yhteisöön ja hänellä on lisäksi kollektivistinen arvopohja vahvistaa yksilön normatiivista sitoutumista. Siksi oli tärkeää tarkastella aineistoa myös haastateltavien viestimien arvojen näkökulmasta. Arvojen merkitystä sitoutumisen osalta ei tarkasteltu ainoastaan kollektivististen arvojen kautta vaan niiden rinnalle nostettiin vastavoimaksi myös individualistiset arvot. Kollektivistiset arvot näkyvät aineistossa, mutta verrattain vähän. Varsinaisesti kollektivistisia arvoja ilmensi puhe yhteisen hyvän tekemisestä ilman korostusta tai huomiota yksilön hyödystä tai edusta. Tällaista kerrontaa oli vain muutamassa haastattelussa.

”Mul pitää olla duunissa joku missio miks mä teen sitä, et vaik mä teen jotain hallintoa ja EU-hanketta, niin siinä piti olla joku idea siinä. Et mä en vois olla makkaratehtaalla duunissa. Et siinä pitää olla joku yhteistä hyvää kartuttava juttu. Tai tehdä jotain, et se ei oo vaan siksi et mä saan rahaa.” (N4)

”Et kun mä maksan prosentteja mun tuloista Osuuskunnalle, niin sillä myös tehdään yhteistä hyvää tyyliin tutkimuksia ja on ne toimistoihmiset siellä ja kaikki tämän. Että niinku yhteisesti maksetaan asiantuntijoille siitä työstä, mitä ei pystytty tekemään lainkaan, mikä on must ihan tosi mahtavaa.” (N1)

Yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä puhuttiin aineistossa paljon, mutta yhteisöllisyyspuheessa ei varsinaisesti ilmennetty kollektivistisia arvoja, vaan ennemminkin yhteisön tarjoamia hyötyjä yksilöllisestä näkökulmasta. Siten individualistiset arvot saivat jopa kollektivistisia arvoja enemmän tilaa aineistossa. Yksilöllisiä arvoja ilmensi keskeisesti haastateltavien kerronta siitä, miten osuuskunta on juuri heille sopivat tapa tehdä töitä, koska he hyötyvät osuuskunnasta. Aineiston perusteella osuuskuntaan on tyypillisesti liitetty oman tekemisen helpottamiseksi. Lisäksi osuuskunnan tuomaa hyötyä pohdittiin ennen kaikkea yksilön omasta näkökulmasta. Osa haastateltavista tai heidän tuntemistaan jäsenistä oli myös valmiita eroamaan osuuskunnasta, jos se ei tuo heille yhtä paljon hyötyä kuin joku toinen vaihtoehto.

”Meillä täällä alueella olisi ollut valmiita pienempiä osuuskuntia. Mutta mä niinku luotin siihen, että Osuuskunta on jo lähes sillon 20-vuotias ja tuota riittävän iso, että heillä varmaan niinkun homma pyörii. Ja itsekkäästi ajattelin ihan, että jos mä

lähden täällä johonkin pienempään osuuskuntaan, niin mä joudun tekemään niitä osuuskunnan töitä. Eli nyt täs Osuuskunnan tapauksessa niin tavallaan asennoidun siihen, että mä varmaan niinkun maksan tai oon huomannut, että mä maksan pikasen enemmän Osuuskunnan jäsenyyden myötä niinku heille rahaa, kuin se ehkä olis niinku jossain pienemmässä osuuskunnassa. Mutta sitten mä ajattelen sen niin, että mä saan siitä paremman palvelun ja mun ei tarvii ite niinku osallistua siihen semmoseen käytännön toimintaan.” (M2)

”Täs on parikin tyyppiä, jotka ovat ajatelleet, et ehkä rupeevat pyrittää sittenkin sitä toiminimellään. Että tää ei niinkun tavallaan asioiden hoidossa vastaa heidän käsitystään siitä, et mitä he voisivat saada sit taas ostamalla palvelut tilitoimistolta. Et kun on niin itsenäisiä toimijoita, et tää toimii tilitoimiston vastikkeena, niin sillon se ei ehkä niinku näyttäydy kannattavalta.” (N4)

Tällainen puhe kertoo siitä, että normatiivista sitoutumista vahvistavien kollektivististen arvojen lisäksi osuuskunnan jäsenistössä esiintyy paljon individualistisia arvoja. Normatiivisen sitoutumisen vahvistamisen näkökulmasta asetelma on ongelmallinen. Normatiivinen sitoutuminen perustuu vahvasti yksilön kollektivistiseen arvopohjaan (Jussila ym., 2014; Jimenez ym., 2010.) eikä jäsenten arvopohja ole nopeasti muutettavissa. Tämä on dilemma, joka vaikuttaa korostuvan uudenlaisessa yrittäjämäiseen toimintaan pohjautuvassa työosuustoiminnassa tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Yksilölliset arvot ovat usein ristiriidassa osuustoiminnallisen arvomaailman kanssa, jolloin jäsenistön normatiivisen sitoutumisen heikkous voi koitua osuuskunnalle ongelmaksi.

4.2.2 Identifioituminen osuuskuntaan ja yhteisöön

Osuuskuntaan ja sen muodostamaan yhteisöön identifioitumisen sanotaan vahvistavat jäsenen normatiivista sitoutumista osuuskuntaan. Edellinen alaluku käsitteli osuuskuntaan kuulumisen ja jäsenyyden tiedostamista. Erotuksena edellä käsiteltyyn, osuuskuntaan identifioitumisessa on kyse jäsenen ja yhteisön suhteen laadusta. Normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että jäsen tuntee kuuluvansa yhteisöön ja lisäksi samastuu siihen. Mitä paremmin jäsen samastuu yhteisöön sitä todennäköisemmin hän myös

toimii yhteisön normien mukaisesti. Toisin sanoen yhteisön normit sisäistetään paremmin, jos koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ympäröivän yhteisön kanssa. (Jussila ym., 2014.)

Identifioitumisesta ei puhuta tarinoissa paljoa, mutta se nousee kuitenkin esiin ja tuntuu olevan kertojille tärkeää. Identifioitumisesta puhutaan etenkin samanhenkisyytenä, jota jäsenet yhteisössä arvostavat. Yrittäjästä osuuskuntalaiseksi siirtyneet jäsenet kertovat, että jo liittymistä harkitessa heille oli tärkeää, että kyseessä on nimenomaan luovan alan osuuskunta, jossa on hengeltään samankaltaisia ihmisiä. Yrittäjät, jotka olivat työnsä puitteissa saattaneet olla paljon tekemisissä täysin muiden alojen ihmisten kanssa, kokivat osuuskunnan yhteishengen tuoneen uutta mielekkyyttä työhön. Identifioitumista kuvattiin yleisellä tasolla paljon viittaamalla osuuskunnan hyvään meininkiin. Tulkitsen hyvän meiningin viittaavan siihen, että kertoja on samastunut yhteisöön ja sen toimintatapoihin ja -malleihin.

”Sen voiton tavoittelun, kun osakeyhtiön on vaan tarkoitus tuottaa voittoa, niin muutenkaan se ei oo se meikäläisen juttu, vaan se hyvä meininki on se tärkeämpi, mikä tuntu olevan siellä Osuuskunnassakin aika tärkeässä osassa.” (M1)

”[Laskutuspalveluihin verrattuna hyötynä on] jonkinnäkönen yhteisöllisyys ja se hyvä meininki, mikä välittyy Osuuskunnasta.” (M3)

Samanhenkisyydellä viitattiin myös siihen, että monet osuuskunnan jäsenet kaipaavat toisaalta sosiaalisuutta ja yhteisöä ja toisaalta yksilöllistä yrittäjämäistä työskentelyä. Tämä kertoo jäsenistön arvomaailman yhtenäisyydestä. Jaetusta arvomaailmasta puhuttiin eräässä haastattelussa myös suoraan kerrottaessa osuuskunnan sisäisestä paikallisyhteisöstä. Edellisessä alaluvussa kerrottiin, ettei osuuskuntalaisten individualistinen arvomaailma vahvista heidän normatiivista sitoutumistaan. Toisaalta voidaan katsoa, että osuuskuntalaisten yhtenevä arvomaailma voi vahvistaa normatiivista sitoutumista vahvemman samastumisen kautta.

”Just sosiaalisuus, et kaikilla vähän on sitä kaipuuta siihen, et toisaalta tehdä yksin ja toisaalta, et on se yhteisö jolta tarvittaessa voi kysyä ja jonka kanssa voi kommunikoida asioista.” (N4)

”Kahvitellaan kerran kuukaudessa paikkakuntalaisten Osuuskuntalaisten kanssa. Meillä on oikein hyvä henki siellä ja kehitellään ja ideoidaan ja pääasiassa kahvitellaan ja jutustellaan niinku Osuuskunnan kaikista käytännön jutuista.” (M1)

Yhteisöön identifioitumiseen liittyviä tekijöitä ovat yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus yhteisöön. Yhteenkuuluvuuden tunteella viitataan yhteisön tiiveyteen tai koheesioon, joka yhdessä identifioitumisen kanssa vahvistaa normatiivista sitoutumista. (Jussila ym., 2014.) Vaikka yhteisön merkitystä ja siihen samastumista kuvataan aineistossa, jää haastattelujen perusteella mielikuva, ettei yhteisö ole erityisen tiivis eikä jäsenistöllä välttämättä ole aktiivista yhteyttä keskenään. Useammat haastateltavat kuvaavat yhteisöä sekalaiseksi, moninaiseksi ja hajanaiseksi. Kertomuksissa viitataan maantieteellisen hajaannuksen hankaloittavan tiiviin yhteisön muodostumista. Osalla jäsenistä on kuitenkin tiivis paikallisyhteisö, jossa yhteenkuuluvuuden tunne on vahva. Suuressa verkosto-organisaatiossa pienet paikallisyhteisöt nousevatkin tärkeään rooliin yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa.

”[Yhteisö on] hieman sekava just tällä hetkellä.” (N4)

”Jäsenistö yhteisönähän on hyvin moninainen. Että koska on yli 300 jäsentä, niin niinku mä sanoin niin on aktiivi- ja passiivijäseniä ja aktiiveissakin on enemmän aktiiveja ja vähemmän aktiiveja ja ihmiset on kaikki erilaisia niin sehän tuo sitten sen oman lisänsä sinne.” (N3)

Luottamusta käsiteltiin kerronnassa lähinnä varsinaisiin kertomuksiin kuulumattomina fragmentteina, minkä vuoksi se ei nouse teemana vahvasti esiin tarinoissa osuuskuntalaisuudesta toista uniikkia tarinaa lukuun ottamatta. Luottamus koettiin usein itsestään selvästi hyväksi eikä sitä osattu kyseenalaistaa. Osuuskuntalaiset osoittivat luottamustaan lähinnä organisaation hallintoa kohtaan ja fragmentit kertovat hallinnon nauttivan pääosin vahvaa luottamusta. Suurelle osalle osuuskuntalaisista se tuntui jopa itsestään selvältä; heille ei ollut tullut mieleenkään, etteivät luottaisi osuuskuntaan. Tällainen ajatus kumpusi etenkin kokemuksesta, että omat asiat olivat hoituneet hyvin. Hallinnossa oli heidän mukaansa asiantuntevaa henkilöstöä, joka pystyi palvelemaan heitä tarpeissaan. Lisäksi luottamusta vahvistivat erityisesti se, että kyseessä on iso ja pitkään toiminut osuuskunta,

jolla on vakiintunut toimintamalli sekä imago, joka osuuskunnalla on kulttuurialan toimijoiden keskuudessa.

”Että mulla ei käyny mielessäkään nyt kun alko sitä miettii, niin tavallaan ei osaa selittää sitä, kun ei oo koskaan miettinytkään sitä, etteikö luottaissi. Se on tavallaan niinku itsestäänselvyys.” (M1)

Jussilan ym. (2014) mukaan normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta tärkeää on nimenomaan jäsenistön keskinäinen luottamus siihen, että jokainen toimii aktiivisesti yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osuuskunnassa jäsenet ovat yhteisesti vastuussa osuuskunnasta ja sen takia myös riippuvaisia toisistaan. Mitä vahvemmas keskinäinen luottamus kasvaa, sitä suurempi paine jäsenellä on olla rikkomatta luottamusta. Toisin sanoen keskinäisen luottamuksen kasvaessa jäsen tuntee velvollisuudekseen olla luottamuksen arvoisen ja sitoutuu näin organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin. (Jussila ym., 2014.) Tällainen keskinäinen luottamus tai luottamus jäsenyhteisöä kohtaan ei kuitenkaan saanut tilaa keronnassa. Ainoana merkinä jäsenten keskinäisestä luottamuksesta kertomusten perusteella voidaan pitää sitä, että moni haastateltava oli liittynyt osuuskuntaan ystäviensä suosituksesta. He luottivat siis ystäviensä arvioon ja suositukseen siitä, että osuuskunta on heille sopiva tapa työskennellä.

Kertomukset jättivät pohtimaan, miksi jäsenten keskinäinen luottamus ei nouse kertomuksissa esiin. Johtopäätöksiä on hankala tehdä, mutta se, ettei aiheesta puhuta ei välttämättä tarkoita sitä, ettei jäsenten välillä voisi olla keskinäistä luottamusta. Se voi päinvastoin tarkoittaa myös sitä, että keskinäinen luottamus on niin itsestään selvä asia, ettei siitä puhuta. Toisaalta se voi kertoa siitä, että osuuskunnan koon kasvaessa jäsenen on hankala hahmottaa yhteisomistajuuden ja keskinäisriippuvuuden merkitystä. Myös osuuskunnan suuri koko voi saada jäsenen kokemaan luottamusta muita jäseniä kohtaan yleisesti. Tähän viittaavat kommentit siitä, että osuuskuntalaiset luottavat osuuskuntaan, koska se on niin iso.

”Mut kyl mä sen osuustoiminnan nään erinomaisena ja tota mahdollistavan asioita. Enkä mä oo vielä... Et kun puhutaan aina niistä riitasista osuuskunnista, niin mä sanon, et toisaalta tää Osuuskuntahan on aika loistava siinä, et kun se on niin iso, niin en mä usko, et se voi niinku sisäisiin riitelyihin kaatuu, kun kerran on nää

vuosikokoukset ja niinku, et siel kuitenkin on toimiva hallitus. Et kyl mä siihen luotan, et se toimii niin kuin yritys – – se on niin iso jo, et se ei voi niinku tost vaan kellahtaa.” (N4)

4.2.3 Osallistuminen

Osallistuminen (involvement) vahvistaa osuuskunnan jäsenten normatiivista sitoutumista. Osallistumisella viitataan esimerkiksi luottamustehtäviin, osuuskunnan kokoukseen, muihin tilaisuuksiin, kyselyihin ja kehittämiseen osallistumiseen. (Byrne & McCarthy, 2005.) Osuuskunnissa on usein ongelmana löytää luottamustehtävistä kiinnostuneita jäseniä, jotka vapaaehtoisesti ottaisivat pelkkää jäsenyyttä vahvemman roolin osuuskunnan toiminnan ylläpitämisessä (Troberg, 1997.) Byrne ja McCarthy (2005) ovat tehneet sellaisen havainnon, että vaikka osallistumista pidettiin osuuskunnissa tärkeänä, eivät osuuskunnat aktiivisesti kannustaneet jäseniään osallistumaan.

Osallistuminen näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa, erityisesti osana kolmatta jaettua tarinaa. Osallistuminen teemana esiintyy lähinnä erilaisiin tilaisuuksiin liittyen. Osuuskunta on järjestänyt erilaisia kehittämispäiviä ja muita yhteisiä tilaisuuksia jäsenistölle ja näihin tilaisuuksiin osallistuminen nähdään jäsenistön keskuudessa tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Kertomuksista ilmenee myös, että tiettyjä jäseniä on erikseen pyydetty osallistumaan joihinkin tilaisuuksiin. Jäsenet ovat kokeneet tämän jonkinlaisena luottamuksenosoituksena itseään kohtaan. Tilaisuuksiin osallistuminen liitetään kertomuksissa myös sitoutumiseen. Kertoja N1 viittaa siihen, että sellaiset jäsenet, jotka osallistuvat yhteisiin tilaisuuksiin, sitoutuvat voimakkaammin. Lisäksi kertomuksissa kritisoidaan sitä, että yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen on hankalaa, kun osallistumismahdollisuuksista viestitään huonosti ja välimatkat ovat pitkiä.

”Nythän se pyysi toimitusjohtaja vuoden vaihteessa, kun oli tämmönen kehittämispäivä, niin pyysi mua sinne mukaan siihen tiimiin. Siellä oli hallinto ja hallitus ja sitten muutamia jäseniä ja tuota olin siellä ja tottakai mukavaa ja kivaa ja kiitos luottamuksesta toimitusjohtajalle että pyydettiin.” (M1)

”Ja nyt esimerkiksi oli joku – – kehitystyöpaja paikkakunnalla tammikuussa, mut kun siitä ilmoitettiin tyylisiin kaks viikkoo ennen sitä tapahtumaa, että siihen tuli kutsu hirveän myöhään – – en mä siihen sitten päässyt.” (N2)

Osuuskunnan kokous on osuuskunnan ylin päättävä elin, jossa periaate demokraattisesta päätöksenteosta toteutuu puhtaimmillaan; jokaisella osuuskunnan jäsenellä on kokouksessa käytettävissään yksi ääni. Kerran vuodessa pidettävään osuuskunnan kokoukseen on ensimmäisen uniikin tarinan mukaan osallistunut vain noin 20 prosenttia jäsenistöstä. Vaikka sekä yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen että demokraattinen päätöksenteko molemmat olivat aineiston perusteella osuuskuntalaisille tärkeitä asioita, oli niitä toteuttamaan kokoukseen osallistunut vain viidennes jäsenistöstä.

Osuuskunnan yhteiseen tekemiseen osallistuminen käsitettiin useissa kertomuksissa taloudelliseksi asiaksi. Osuuskunnan palkattu hallinto ja sen tarjoamat palvelut olivat se yhteinen hyvä, joka korostui toisessa jaetussa tarinassa. Osuuskuntalaiset kokivat osallistuvansa yhteisen hyvän tekemiseen osuuskunnan jäseninä maksamalla hallintokorvauksissaan osan hallinnon palkasta. Hallintokorvausten perimisellä on tarkoitus varmistaa kaikkien Osuuskunnan kautta työskentelevien osallistuminen yhteiseen hyvään. Samalla se voi kuitenkin levittää ajatusta siitä, että muulla tavalla ei tarvitse osallistua, kun joka tapauksessa osallistuu taloudellisesti hallintokorvausten muodossa. Menestyäkseen Osuuskunta kuitenkin tarvitsisi aktiivisia jäseniä, jotka sitoutuvat myös kehittämään osuuskuntaa.

”Eli nyt täs Osuuskunnan tapauksessa niin tavallaan asennoidun siihen, että mä varmaan niinkun maksan tai oon huomannut, että mä maksan pikkasen enemmän Osuuskunnan jäsenyyden myötä niinku heille rahaa, kuin se ehkä olis niinku jossain pienemmässä osuuskunnassa. Mutta sitten mä ajattelen sen niin, että mä saan siitä paremman palvelun.” (M2)

4.2.4 Osuustoiminnan ideologian sisäistäminen

Normatiivisesta sitoutumisesta puhutaan synonyymina ideologiselle sitoutumiselle. Koska osuustoimintaan liittyy selkeä ideologinen ulottuvuus, on luonnollista, että sitou-

tuakseen osuustoimintaan jäsenen täytyy sitoutua myös siihen ideologiaan, johon toiminta perustuu. Toimintaa ohjaavat normit perustuvat taustalla vaikuttavaan ideologiaan, mikä vahvistaa normatiivisen ja ideologisen sitoutumisen yhtäläisyyttä. Jotta toimintaa ohjaaviin normeihin voi sitoutua, täytyy ensin sisäistää ideologia, johon normit perustuvat. Siksi osuustoiminnan ideologian sisäistäminen on tärkeä normatiivista sitoutumista vahvistava tekijä. (ks. Byrne & McCarthy, 2005.)

Osuustoiminnan ideologia ja sen sisäistäminen eivät varsinaisesti esiintyneet osana osuuskuntalaisten tarinoita. Poikkeuksena ensimmäinen uniikki tarina kehittäjästä kertoi jäsenestä, joka oli sisäistänyt ideologian hyvin. Hän arvosti osuuskuntaa tasa-arvoisena ja demokraattisena yritysmuotona, jossa korostuu yhteisen hyvän tekeminen. Osuustoiminnan ideologia oli teema, johon kertojia pyrittiin ohjaamaan esittämällä kysymyksiä. Osuustoiminnan arvot, periaatteet ja ideologia esiintyivät kertomuksissa useimmiten varsinaisesta tarinasta irrallisina fragmentteina. Joitain osuustoiminnan peruseriaatteita kertojat tunsivat hyvin. Yhteisomisteisuus ja demokraattinen päätöksenteko olivat yleisesti jäsenille tuttuja periaatteita, joskaan kaikki eivät tiedä ovatko ne osuuskunnissa yleisiä periaatteita vai ainoastaan Osuuskunnan toimintatapoja. Eräs haastateltava piti jäsenten demokraattista päätösvaltaa hyvänä käytäntönä, muttei tiennyt onko jäsendemokratia yleistä osuuskunnissa.

”Eiköhän se oo ihan tuota... mä en itse asiassa tiiä onko se ihan tyypillinen tavallaan osuuskunnassa tällanen jäsen per ääni [demokraattinen menettely].” (M1)

Osuustoiminnan ideologian sisäistäminen jakaa kertojat kahteen ryhmään, josta toinen on sisäistänyt osuustoiminnan ideologian hyvin. Heidän joukossaan kerrotaan, että nimenomaan osuustoiminnan ideologia ja arvomaailma ovat heille tärkeitä. He osoittavat kertomuksissaan myös oikeasti tietävänsä, mistä osuustoiminnan ideologiassa on kyse. Toinen ryhmä ymmärtää perusteet osuuskunnan toiminnasta, mutta ei ole sisäistänyt ideologiaa sen perusteellisemmin ja myöntää, ettei ideologia ole tuttu. Hekin arvostavat ja kehuvat osuuskuntaa hyvänä toimintamallina, mutta eivät varsinaisesti viittaa tällä ideologiaan, arvoihin tai periaatteisiin vaan nimenomaan toimintamalliin. Ideologia saatetaan tässä ryhmässä yhdistää myös sellaisiin asioihin, mitä se ei oikeasti ole. Tuntemus on siis enemmän arvailujen varassa.

”Et miks mä ostin sen [jäseneksi liittymisen] on nimenomaan tää osuustoiminnan idea. On tää niinkun nimenomaan osuustoiminta, yhteistoiminta, synergiaedut, se et pystytään luomaan niinku just jotain niinku semmost varmuutta yhdessä, et just näitä työterveyshuoltoja ja kaikkea muuta. Voidaan niinku oikeesti panostaa hyviin aisoihin, mikä on ihan mahdotonta niinku yksinyrittäjälle tai pienemmälle firmalekaan. Et kun alkaa mennä yli kolmensadan ja niin edelleen et meillä on mahdollisuus järkkäillä omia asioitamme huomattavasti parempaan jamaan kun mitä meillä olis ikinä muuten niinku tällä alalla. Et ei oo kovin montaa taiteilijaa, jolla on työterveyshuolto.” (N4)

”Ne [osuustoiminnan arvot ja periaatteet] ei ollu kauheen tuttuja – – mä kannatan tällasta ideologista, mutta se jotenkin tuntuu että omassa jäsenyydessä jää vähän puolitiehen. – – Et nyt niinkun käytännön arjessa niin jäsenenä niin mä en näe sitä ideologiaa ehkä niin hyvin.” (N2)

Erityisen tärkeänä kertojat pitävät sitä, että yritys, jossa he työskentelevät on jäsenten itse omistama eikä esimerkiksi ulkopuolisilla sijoittajilla ole siellä päätösvaltaa. Osittain tästä johtuen haastateltavat tuntuvat arvostavan osuuskunnassaan myös inhimillistä näkökulmaa voiton maksimoinnin sijasta. Monet korostivat sitä, että osuuskunnassa on mukava tehdä töitä, meininki on hyvä ja työn tekeminen joustavaa. Nämä seikat eivät tosin välttämättä kerro siitä, että haastateltavat olisivat sisäistäneet osuustoiminnan ideologian.

”No toki se on hyvä asia, et siel ei oo mitään ulkopuolisii, et – – mä inhoon tätä aikaa, kun tää on tämmöstä rahan valtaa ja ahneiden markkinat täällä. Että onhan se tosi hieno asia, että tää on erilainen, että tässä ei kerätä rahaa mihinkään rikkaiden eläkeläisten taskuun. Et sikälikin on tosi hieno asia et on omissa käsissä ja on demokraattinen. Kaikilla on samalainen sananvalta siinä sitten.”

Osuuskunnan hallinnossa on määritelty tavoitteita osuustoiminnan tuntemuksen näkökulmasta. Osuuskunnan jäsenten toivotaan ymmärtävän jo ennen jäseneksi liittymistä, mistä osuustoiminnassa on kyse ja millaiset arvot ja ideologia ovat sen taustalla. Lisäksi erilaiset tilaisuudet, koulutukset ja kehittämispäivät koettiin keskeisenä tapana viestiä osuuskunnan arvoista, periaatteista ja toimintamallista.

”Kyl sitä [arvoja ja ideologiaa] tuodaan esiin. Kyl sitä on tuotu tuolla tulevaisuuspajoissa ja mä en tiedä sitten tota noin, taisin kuulua tämmöseen pieneen joukkoon nyt tosiaan alkuvuodesta, kun ne pari päivää oli tuolla. Mutta kyllä se, että tota noin siellä yhteistyökumppanin tiloissa oli tämmönen avoin, siis ihan kaikille avoin, et pääsi tutustumaan Osuuskunnan toimintaan, niin kyllä siellä aika paljon puhuttiin Osuuskunnan arvoista ja ideologiasta.” (M3)

Monet haastatteluissa esiintyvät fragmentit osuustoiminnan ideologian sisäistämisestä kertovat siitä, että osuustoiminta arvopohja voi olla osuuskunnan jäsenillekin tuntematon. Normatiivinen sitoutuminen perustuu suurelta osin myös osuuskunnan ideologian sisäistämiseen ja siihen sitoutumiseen. Siksi tällaiset fragmentit voivat kertoa myös heikosta normatiivisesta sitoutumisesta. Usein kertojat osasivat nimetä jotain ideologian perusteita, mutta eivät varsinaisesti olleet tutustuneet osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin.

”En oo tutustunu kauheesti ideologiaan saati historiaan. Et varmaan ymmärrän tän perusperiaatteen, et kaikki jaetaan tasan -tyylisesti, mutta palkkahan me jokainen nostetaan, että jokainen nostaa sen verran ku... et eihän se voi... eihän se reaaliaikailmassa sullein toimi, mut must se on ihana ajatus.” (N1)

4.2.5 Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutuminen

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet muodostavat osuustoiminnan ideologisen perustan. Ne korostavat osuuskunnan tasa-arvoisuutta, demokraattisuutta ja solidaarisuutta. Osuustoiminnan yhteinen arvopohja erottaa osuuskunnan muista yritysmuodoista ja luo yhtäläisyyttä osuuskuntien välille. Yksi normatiivista sitoutumista vahvistava tekijä on se, miten hyvin jäsen kokee osuuskunnan arvojen ja periaatteiden toteutuvan käytännössä. Toisin sanoen miten hyvin osuuskunta pystyy toteuttamaan tarkoitustaan ja täyttämään lupauksensa. (Jussila ym., 2014.) Osuustoiminnan arvoista tasa-arvo, demokraattisuus ja solidaarisuus esiintyivät aineistossa selkeimmin. Arvomaailman näkökulmasta osuuskuntaa kuvataan myös inhimilliseksi ja vähemmän bisneskeskeiseksi kuin muita yritysmuotoja. Osa arvoista ja periaatteista toteutuu, kun osuuskunta toimii lain ja sääntöjensä mukaan. Esimerkiksi demokraattinen päätöksenteko toteutuu, kun osuuskunnan kokouksessa päätetään osuuskunnan tärkeistä asioista. Demokratian toteutumista voidaan

kuitenkin kritisoida, jos enemmistö jäsenistä ei tähän kokoukseen osallistu. Toisaalta osallistumattomuuskin on jäsenten valinta.

”Tää [arvot] on kyllä semmonen aihe, että en oo kyllä sitä hirveän paljoo pohtinut. Voi olla, että kun itse ei oo kuitenkaan semmonen bisneshenkinen tai on huono tekemään sitä bisnestä ja aina ollu tämmönen, että asiat tehdään solidaarisesti ja sillain, että on mukavaa sekä itsellä että asiakkailla, niin kyl mä luulen, että tää osuuskunta-ajatus siinä mielessä liippaa lähelle sitä mikä on oma luonne tai tapa toimia muutenkin.” (M2)

Ensimmäinen periaate eli vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys vaikuttaa aineiston perusteella toteutuvan tarkasteltavassa osuuskunnassa verrattain hyvin. Useissa haastatteluissa kerrottiin jäseneksi liittymisestä vapaaehtoisesti omasta tahdosta. Haastateltavat olivat hakenneet jäsenyyttä tutustuttuaan toimintamuotoon omaehtoisesti ja kiinnostuttuaan sen tarjoamista eduista omassa tilanteessaan. Toisaalta aineiston perusteella muodostui myös kuva, että jäsenyys ei ole täysin avoin, koska jäseneksi täytyi erikseen hakea ja hallitus saattoi käyttää harkintaansa jäsenyyden myöntämisessä. Osuustoiminnan peruseriaatteiden tuntemuksen lisäksi mitään muita ehtoja jäsenyyden myöntämiselle ei esiintynyt. Aineistosta ei myöskään muodostunut mielikuvaa, että jäseneksi liittymistä todellisuudessa merkittävästi rajoitettaisiin. Myös jäsenyydestä eroaminen tuodaan ilmi joitain kertoja ja vaikuttaa siltä, että jäsenet voivat aidosti omasta tahdostaan erota jäsenyydestä koska tahansa.

”Tämmösellä facebook -sivustolla törmäsin Osuuskuntaan, ja mä kävin googlaamssa sen, et mikäs tää on ja se vaikutti mun mielest mielenkiintoselta jo senkin takia, et mulla on itellä vähän tällanen musiikkitausta niin siinä on paljon muusikkoja ja se vaikutti henkisesti sellaselta hyvältä meiningiltä. Ja sitten sieltä löyty heti yhteyshenkilö kenelle mä soitin ja mä kävin tapaamassa sitten häntä ja kävin ihan kyselemässä miten tää käytännössä toimii ja mitä mikäkin tarkoittaa ja näin. Ja sitten aika pian sen tapaamisen jälkeen mä liityin sitte, tai mä hain jäsenyyttä ja sain ja lopetin oman firman 2014 alkuvuodesta tammikuussa.” (N1)

Demokraattinen jäsenhallinto on aineiston perusteella parhaiten tunnettu osuustoiminnan periaate. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että heidän yritystään ei omista joku ulkopuolinen sijoittaja vaan jäsenistö omistaa sen itse ja voi päättää sen asioista itse. Demokraattinen jäsenhallinto asettuu kuitenkin aineistossa hieman ristiriitaiseen valoon, koska osuuskuntaa kritisoidaan liian vahvasta hallinnon kontrollista. Lisäksi vain pieni osa jäsenistöstä osallistuu päätöksentekoon osuuskunnan kokouksessa, vaikka yhteisomistusta ja jäsendemokratiaa pidetään tärkeänä. Osa jäsenistä siis kritisoi osuuskunnan toimintaa, mutta eivät mahdollisesti käytä vaikutusmahdollisuuksiaan sen muuttamiseksi. Viimeinen huomio koskee tosin vain muutamaa haastateltua valtaosan ollessa tyytyväisiä nykyisen hallinnon toimintaan.

”Se [osuustoiminta] on kuitenkin demokraattista. Demokraattista vaikuttamista siihen omaan yritykseensä.” (N3)

Jäsenten taloudellisen osallistumisen periaate on tarkastellussa osuuskunnassa tietynlainen selviö. Yhteisen pääoman kartuttaminen toteutuu osuusmaksujen muodossa ja työnteke taloudellisena toimintana on perustana koko osuuskunnan toiminnalle. Osuuskunnan hallinnoinnin mahdollistava toimintapääoma kerätään aktiivisilta osuuskuntalaisilta heidän osuuskunnalle tuottamastaan tulosta. Monissa haastatteluissa kerrotaan myös passiivijäsenistä, jotka eivät ainakaan tällä hetkellä tee töitä osuuskunnassa. Passiivijäseniä ei kuitenkaan koeta ongelmana, vaikka yleensä tällaista vapaamatkustamiseksi kutsuttua toimintaa halutaan välttää osuustoiminnassa.

”Et kun mä maksan prosentteja mun tuloista Osuuskunnalle – –” (N1)

”– – mä varmaan niinkun maksan tai oon huomannut, että mä maksan pikkasen enemmän Osuuskunnan jäsenyyden myötä niinku heille rahaa, kuin se ehkä olis niinku jossain pienemmässä osuuskunnassa. Mutta sitten mä ajattelen sen niin, että mä saan siitä paremman palvelun – –” (M2)

Kouluttaminen ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä periaatteita osuustoiminnassa. Niiden avulla jäsenistön ja sidosryhmien tietoisuutta osuustoiminnasta voidaan lisätä. Erilaiset koulutukset, infotilaisuudet ja muut jäsenistölle järjestettävät yhteistilaisuudet esiintyvät

useissa haastatteluissa. Niitä pidettiin tärkeinä keinoina tutustua toimintaan, saada neuvoja ja verkostoitua. Aineiston perusteella vaikutti siltä, että koulutuksia järjestettiin, mutta niihin osallistui vain pieni osa Osuuskunnan jäsenistöstä. Osallistuminen saatettiin kokea hankalaksi välimatkojen tai aikataulujen vuoksi. Tiedon jakamisesta ja viestinnästä Osuuskuntaa myös kritisoitiin. Sen viestinnässä koettiin olevan suuria ongelmia, mikä oli aiheuttanut luottamuspulaa joidenkin jäsenten osalta.

”Siel on niinku tällä hetkellä mun mielestä ihan suunnaton viestintäongelma. – – jäsenistö ei kyl tiedoteta millään tavalla näistä, et ei tiedä et onko ne kuhat ajan tasalla ja onks se se excel-taulukko vai onko se se mikä on siellä intrassa ja niin edelleen. Semmonen epävarmuus kasvaa. Se ei ole hyvä.” (N4)

Itsenäisyys ja autonomia, osuuskuntien välinen yhteistyö ja yhteiskuntavastuu osuustoiminnan periaatteina eivät varsinaisesti esiinny aineistossa. Aineistossa ei kuitenkaan ole viitteitä siitäkään, ettei näitä periaatteita toteutettaisi.

Osuuskunnan toiminnan toteutuminen arvojen ja periaatteiden mukaisesti on tärkeää, mutta normatiivista sitoutumista voi vahvistaa myös osuuskunnan aineellisten tai taloudellisten hyötyjen odotetunlainen toteutuminen. Osuuskunnasta saatu taloudellinen tai muu konkreettinen hyöty saa jäsenen kokemaan, että hänellä on vastavuoroisesti velvollisuus korvata saamansa hyöty osuuskunnalle sitoutumalla (Jussila ym., 2014). Tällaisten konkreettisten hyötyjen toteutuminen esiintyi aineistossa arvoja ja periaatteita useammin. Suuri osa haastateltavista oli tyytyväisiä siihen, miten osuuskunta toimi heidän oman työntekonsa näkökulmasta. Erilaiset suuren osuuskunnan synergiaedut, kuten työterveyspalvelut ilmenivät useissa haastatteluissa. Yleisesti jäsenet kokivat hyväksi mallin, jossa he saavat keskittyä omaan tekemiseen yritystoiminnan ylläpitämisen sijaan.

”Kyllähän se tietenki se vaivattomuus on iso asia, vaikka ei se nyt ilmasta oo, et ei tarvii ku se lasku laittaa ja sit muut hoitaa kaiken muun, et tota tekee sen työnsä, et onhan se tota... Kaikki yrittämiseen liittyvät tekemiset ja kustannukset sitte ja paperihommat muut, taloushallintomeiningit, niin onhan se suhteessa tossa niinku paljon helpompaa sitten.” (M3)

Osuuskunnan taloudellisen hyödyn toteutuminen vahvistaa siis sekä normatiivista että jatkuvaa sitoutumista. Yksilön arvopohja vaikuttaa siihen, millä tavalla taloudellinen hyöty ensisijaisesti sitoutumiseen vaikuttaa. Individualistisesti suuntautunut yksilö tavoittelee osuuskunnasta hyötyä itselle ja sitoutuu siihen, jotta ei menettäisi saavuttamiaan hyötyjä (jatkuva sitoutuminen). Kollektivistinen yksilö sen sijaan näkee saamansa hyödyn vastavuoroisuuden näkökulmasta ja kokee velvollisuudekseen sitoutua osuuskuntaan maksaakseen takaisin saamansa hyödyn (normatiivinen sitoutuminen). (Jussila ym., 2014.) Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyi näistä molempia – sekä yksilöllisiin että yhteisöllisiin arvoihin perustuvia hyötynäkökulmia. Nämä vastakkaiset hyötynäkökulmat ilmenevät hyvin vertailtaessa uniikkeja tarinoita keskenään. Ensimmäinen uniikki tarina korostaa yhteisen hyvän tekemistä ja kollektiivisia hyötyjä, kun taas toinen uniikki tarina laskelmallista yksilöllisen hyödyn arvioimista.

”– jos tää nyt ei oikeesti vastaa kaikkiin mun tarpeisiin niin mulla on se toiminiimi, ja mä voin palata täyspäiväisesti yrittämään sitä kautta.” (N2)

”Mun missio on tehdä siitä [Osuuskunnasta] oikeesti niin hyvä, nyt mä puhun hallinnon näkökulmasta, että minä myös jäsenenä sitoudun ja toimin Osuuskunnan kautta – tää on varma systeemi, mutta mä haluan vielä varmemman ja haluan vielä kehittää sitä, jotta sit – mä voin nauttia työn hedelmistä niin sanotusti. Ja en pelkästään minä vaan kaikki!” (N3)

Tässä alaluvussa kerrottiin, miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee tämän tutkimuksen aineistona toimineissa osuuskuntalaisten kertomuksissa. Normatiivisen sitoutumisen ilmenemistä tarkasteltiin Jussilan ym. (2014) ja Byrnen ja McCarthyn (2005) näkemyksiin perustuvan teoreettisen viitekehyksen avulla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli *ymmärtää osuuskuntalaisuutta ja osuuskuntaan sitoutumista erityisesti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta*. Tässä luvussa esitetään ensin kootusti tutkimuksessa saatuja päätuloksia tutkimuskysymyksittäin ja tarkastellaan niiden yhteyksiä aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan. Sen jälkeen pohditaan tulosten merkitystä tieteellisen keskustelun ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Lisäksi luvussa esitetään, millaista jatkotutkimusta aihepiiri kaipaa.

5.1 Keskeiset tulokset ja teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksessa etsittiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat, *miten osuuskuntalaisuus rakentuu osuuskunnan jäsenten kertomuksissa ja miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntalaisten kertomuksissa*. Tutkimusaineistoksi kerättiin työosuuskuntalaisia haastatteleamalla narratiivinen aineisto, jota analysoitiin teoriaohjaavasti normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten ensimmäinen osa muodostui tarinoista, jotka kertoivat osuuskuntalaisuudesta. Aineistosta analysoitiin jaetuja tarinoita osuuskuntalaisten yhteisistä kokemuksista ja uniikkeja tarinoita yksilöllisistä kokemuksista. Tarinat auttavat ymmärtämään, millä tavalla osuuskuntalaiset kokevat suhteensa osuuskuntaan ja miten normatiivinen sitoutuminen tulee esiin heidän puheessaan.

Jaetut tarinat kertovat pääosin tyytyväisistä osuuskuntalaisista, jotka jatkavat työtään samaan tapaan kuin aiemmin yksinyrittäjinä. Osuuskuntalaisuus on tuonut heidän elämänsä yhteisön tarjoamaa turvallisuutta ja tukea neuvonta- ja edunvalvontapalveluina. Osuuskuntaan kuuluvat samanhenkiset jäsenet koetaan tärkeänä samastumisen kohteena. Jaetuissa tarinoissa tulivat yllättävän voimakkaasti esille individualistiset arvot, vaikka osuuskunnan ideologiseen perustaan kuuluu ajatus kollektivististen arvojen sisäistämisestä ja ensisijaisuudesta.

Uniikeissa tarinoissa tuli esiin kaksi melko vastakkaista osuuskuntalaista; pyyteetön kehittäjä ja varautunut arvostelija. Ensimmäinen on valmis tekemään työtä osuuskunnan

ideaalin eli demokraattisen yhteistoiminnan kehittämiseksi. Toinen sen sijaan on valmiudessa jättämässä osuuskunnan, jos se ei toteuta hänen tarpeitaan työn suhteen. Hänen tarinansa ilmentää luottamuspulaa suhteessa osuuskuntaan.

Analyysissa tuli ilmi myös osuuskuntalaisten kerronnan fragmentaarisuus. Narratiivisesta haastattelumenetelmästä huolimatta osuuskuntalaiset eivät kertoneet eheitä juonellisia tarinoita ja narratiivisen analyysinkaan keinoin ei ollut mielekästä pyrkiä liittämään kaikkea kerrottua tarinoihin. Aineistosta löytämäni fragmentit täydensivät jaettujen ja uniikkien tarinoiden antamaa kuvaa siitä, miten normatiivinen sitoutuminen ilmeni osuuskuntalaisten kerronnassa. Kerronnan fragmentit yhdistettiin toisen vaiheen analyysiin, jossa niin alkuperäisiä osuuskuntalaisten kertomuksia kuin ensimmäisessä vaiheessa muodostettuja tarinoita analysoitiin, jotta löydettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: miten normatiivinen sitoutuminen ilmenee osuuskuntalaisten kertomuksissa?

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tuottaa narratiivisella empiirisellä aineistolla mahdollisimman rikasta sisällöllistä kuvausta normatiivisen sitoutumisen käsitteestä. Narratiiviset menetelmät soveltuvat sellaisen kohteen tutkimiseen, josta halutaan löytää uusia näkökulmia (Salovaara, 2011, 14–16). Osuuskuntaalaisten kerrontaa analysoitiin teoriaohjaavasti Jussilan ym. (2014) esittämien neljän normatiivista sitoutumista vahvistavan tekijän suunnasta sekä Byrnen ja McCarthyn (2005) esittämän osallistumisen näkökulmasta.

Jussilan ym. (2014) malliin kuuluva *tietoisuus osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisesta* näkyi kertomuksina osuuskunnan jäseneksi hakemisesta ja positiivisena kuvauksena itsestä yhteisön jäsenenä. Vastoin Jussilan ym. (2014) mallin korostamia kollektivistisia arvoja osuuskuntalaisten kertomuksissa tulivat melko vahvasti esiin individualistiset arvot.

Toinen Jussilan ym. (2014) mallin elementti *identifioituminen osuuskuntaan ja yhteisöön* jäi osuuskuntalaisten kertomuksissa melko vähälle ja vähän ristiriitaiseksi. Vahvimmin se tuli esille kertomuksina paikallisyhteisöistä, joissa yhteenkuuluvuuden tunne on vahva ja osuuskuntalaiset ovat samanhenkisiä. Tällainen identifioituminen on tuonut mielekkyyttä omaan työhön. Toisaalta jotkut kuvasivat yhteisöä sekalaiseksi, moninaiseksi ja jo

maantieteellisestikin hajanaiseksi. Jäsenistön keskinäinen luottamus ei tullut esiin kertomuksissa juurikaan.

Byrne ja McCarthy (2005) korostavat *osallistumista* yhtenä normatiivista sitoutumista vahvistavana elementtinä. Osallistuminen konkretisoituu kerronnassa osuuskunnan järjestämiin tilaisuuksiin osallistumisena. Osuuskunnan kokoukseen, joka käyttää osuuskunnan ylintä päätösvaltaa, osallistui vain 20 prosenttia jäsenistä. Osallistumisena pidettiin myös hallintokorvausmaksun maksamista, jotta ei tarvitse osallistua osuuskunnan hallinnon hoitamiseen käytännön tasolla.

Kolmas Jussilan ym. (2014) esittämä normatiivista sitoutumista vahvistava elementti on *osuustoiminnan ideologian sisäistäminen*. Tämä ei tullut vahvasti näkyviin osuuskuntalaisten kertomuksissa vaan jäi fragmentaariseksi huomautuksiksi. Ideologiaan kuuluvat arvot ja periaatteet olivat jollain tasolla kertojille tuttuja, mutta niiden sisäistäminen on kaksitahoista: toisille ne ovat osuuskuntaan kuulumisen perusta ja toisille vain osuustoiminnallisen toimintamallin hyödyntämisen perusta. Kertomuksissa tuli ilmi, miten osuuskuntalaiset kuitenkin arvostivat osuustoimintaan liittyvää perusperiaatetta, että he itse omistavat yrityksensä.

Viimeinen, neljäs Jussilan ym. (2014) malliin liittyvä normatiivista sitoutumista vahvistava elementti on *osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutumisen havaitseminen*. Tämä viittaa siihen miten hyvin jäsen kokee osuuskunnan arvojen ja periaatteiden toteutuvan käytännössä. Vaikka varsinaisia osuustoiminnan periaatteita ei kertomuksissa mainittu, sai aineistosta vaikutelman, että osuuskunta oli lunastanut lupauksensa ja kertojat olivat pääosin tyytyväisiä Osuuskunnan toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin.

Tutkimuksen aineisto kertoo pääosin voimakkaasti sitoutuneista ja tyytyväisistä osuuskunnan jäsenistä, joilla ei kuitenkaan ole erityisen vahvaa moraalista velvollisuudentuntoa osuuskuntaa kohtaan. Siitä huolimatta, että kertomuksissa oli havaittavissa monia viitekehysten mukaisia normatiivista sitoutumista vahvistavia tekijöitä, ei aineisto ilmennä erityisen vahvaa normatiivista sitoutumista. Tämä ilmenee kertojien arvopohjan kautta. Arvoiltaan kollektivistiset yksilöt kokevat vahvempia velvoitteita osuuskuntaa kohtaan kuin individualistit, joille osuuskunta näyttäätyy enemmän työnteon instrumenttina. Ar-

vonäkökulman korostuminen vahvistaa ajatusta siitä, että normatiivinen sitoutuminen siinänsä perustuu vahvasti yksilön arvoihin (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Jussila ym. (2014) huomioivat mallissaan, että osa tekijöistä vahvistaa normatiivista sitoutumista, mikäli tai etenkin kun osuuskuntalainen on arvoiltaan kollektivistinen. Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä ja lisäksi huomioi, että arvoiltaan päinvastaisesti individualistisella yksilöllä samat tekijät voivat vahvistaa muita sitoutumisen komponentteja eli jatkuvuusperusteista ja affektiivista sitoutumista. Toisin sanoen kollektivistiset yksilöt ovat alttiita sitoutumaan osuuskuntaan normatiivisesti ja arvoiltaan individualistisemmilla näytti painottuvan etenkin jatkuvuusperusteinen sitoutuminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että normatiivisen sitoutumisen ilmenemistä tutkittaessa on lähdettävä liikkeelle arvojen tarkastelusta ennen kuin muiden tekijöiden merkitystä voidaan mielekkäästi arvioida. Arvonäkökulmassa on kuitenkin huomioitava myös osuuskunnan arvot yrityksenä, ei ainoastaan yleisiä osuustoiminnan arvoja. Jussilan ym. (2014) mallissa käsitys normatiivisen sitoutumisen vahvistumisesta perustetaan osuustoiminnan ideaaliin. Mallissa ei huomioida sitä, että osuuskunnan juridiset velvoitteet yritysmuotona eivät velvoita täysin ideaalia osuustoimintaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen luodut osuuskuntapohjaiset yhteisyritykset voisivat olla yksi osuuskuntatyyppi, joka ei täysin noudattele osuuskunnan ideaalia. Yrittäjämäiseen toimintaan perustuvaa työosuuskuntaa arvostetaan lähinnä toimintamallina ja työkaluna. Näin ollen ei ehkä voida olettaa, että esimerkiksi kollektivistinen arvopohja saa niissä yhtä suuren merkityksen kuin ideaalissa osuustoiminnassa. Voivatko jäsenet tällaisessa tapauksessa sitoutua osuuskuntaan normatiivisesti, vaikka he eivät sitoutuisikaan osuustoiminnan ideologiaan? Miten normatiivinen sitoutuminen tällöin rakentuu? Tulosten mukaan esimerkiksi identifioituminen osuuskuntaan ja yhteisöön voi toteutua, vaikka oletus yksilön kollektivistisista arvoista ei toteutuisi. Identifioituminen edellyttää samanhenkisyyttä ja yhtenäistä arvopohjaa, jonka ei välttämättä tarvitse olla kollektivistinen tai osuuskuntahenkinen. Puusa, Mönkkönen ja Varis (2013) tuovat esiin saman arvoperustaan liittyvän ristiriidan artikkelissaan, jossa analysoidaan kauppatieteiden opiskelijoiden kirjoituksia osuustoiminnasta. Tuloksissa tulee näkyviin käsitys osuustoiminnan kahtalaisesta, jännitteisestä luonteesta. Toisaalta on kyse voittoa tuottavasta liiketoiminnasta, mutta samalla pitäisi toteuttaa yhteisöllisiä arvoja ja osuustoiminnan ideologiaa. (Puusa ym., 2013.)

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että normatiivisen sitoutumisen ilmene- mistä osuuskunnissa voidaan tarkastella jäsenistön osallistumisen kautta. Osallistuminen on lisätty viitekehykseen analyysivaiheessa Byrnen ja McCarthy (2005) teoriasta, koska osallistuminen näytti esiintyvän kertojille tärkeänä sitoutumiseenkin liittyvänä asiana. Byrne ja McCarthy (2005) esittävät osallistumisen lisäävän kaikkia sitoutumisen kom- ponentteja. Yksilön arvojen voisi olettaa vaikuttavan osallistumisen lisäämään sitoutumi- seen samoin kuin muihinkin tekijöihin, mutta aihetta olisi tarpeen tutkia tarkemmin. Osallistuminen on Jussilan ym. (2014) malliin verrattuna uusi normatiivista sitoutumista ilmentävä tekijä. Osallistumisen huomioiminen helpottaa yksilöiden sitoutumisen tutki- mista, koska osallistuminen on helposti ymmärrettävä ja hyvin konkreettinen normatii- vistakin sitoutumista vahvistava tekijä.

Lisäksi on tarpeen pohtia miten osuuskunnan koko vaikuttaa siihen, miten osuuskuntaan sitoutumista on mielekästä tarkastella. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että osuuskun- nan koon kasvaessa suureksi, jäsenet eivät tunne olevansa vahvasti keskinäisessä riippu- vuussuhteessa toisiinsa. Vaikuttaa myös siltä, että kun osuuskuntaan palkataan hallinto, ulkoistaa jäsenistö mielessään sille osan siitä vastuusta, joka juridisesti kuuluu jäsenistön kannettavaksi. Samalla myös sitoutuminen ja luottamus hahmotetaan osittain suhteessa osuuskunnan hallintoon. Sitoutumista tutkittaessa on siis huomioitava tarkasti mitä koh- taan tutkittavat osoittavat esimerkiksi luottamustaan. Tämän tutkimuksen aineistossa jä- senten keskinäistä luottamusta ei esiintynyt merkittävästi, vaikka luottamus sinänsä sai tilaa kerronnassa. Jussila ym. (2014) sen sijaan korostavat nimenomaan jäsenten keski- näistä luottamusta normatiivisen sitoutumisen lähteenä. Barraud-Didier ym. (2012) taas huomasivat, että jäsen, joka luottaa osuuskuntaan ja sen johtoon, osallistuu todennäköi- sesti osuuskunnan hallinnoimiseen aktiivisesti. Samalla tavalla on analysoitava tarkkaan esimerkiksi mihin tutkittavat kertovat samastuvansa tai puhutaanko osuustoiminnan pe- riaatteiden toteutumisesta vai tarkasteltavan osuuskunnan omien periaatteiden toteutumi- sesta. Näitä näkökulmia olisi mielenkiintoista vertailla suurten ja pienten sekä sellaisten osuuskuntien välillä, joissa on ja ei ole palkattua hallintohenkilöstöä.

Lisäksi tuloksia on mielenkiintoista tarkastella siitä näkökulmasta, miten normatiivista sitoutumista vahvistavat tekijät ovat toisistaan riippuvaisia tai toisiinsa yhteydessä. Tu- losten perusteella voidaan todeta, että jäsenet havaitsevat osuuskunnan toteuttavan osuus- toiminnan arvoja ja periaatteita verrattain hyvin. Osa osuuskuntalaisista ei kuitenkaan

juurikaan tunne osuustoiminnan ideologiaa. Voiko jäsen havaita ideologian toteutuvan, vaikka ei tunne itse ideologiaa? Toisin sanoen, onko arvojen ja periaatteiden havaitseminen normatiivista sitoutumista vahvistavana tekijänä riippuvainen siitä, että yksilö on lisäksi sisäistänyt osuustoiminnan ideologian? Tulokset viittaavat myös siihen, että yksilöt, jotka eivät ole sisäistäneet ideologiaa, mutta havaitsevat osuuskunnan toteuttavan periaatteitaan ja tuottavan taloudellista hyötyä, sitoutuvat ensisijaisesti jatkuvuusperusteisesti eivätkä normatiivisesti. Myös osuuskuntaan ja yhteisöön kuulumisen tiedostamisen ja identifioitumisen suhdetta voidaan pohtia samasta näkökulmasta. Voiko yhteisöön samastua, jos ei tiedosta kuuluvansa siihen? Tästä tuloksissa ei ole varsinaista näyttöä, mutta teorian tarkentaminen tältä osin olisi tärkeää. Normatiivisen sitoutumisen teoriaa olisi siis tärkeää tarkastella ja kehittää myös siitä näkökulmasta, millä tavalla normatiivista sitoutumista vahvistavat tekijät ovat toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa yhteydessä. Tähän liittyen voisi tarkastella myös sitä, miten eri tavoin vahva normatiivinen sitoutumissuhde voi rakentua ajassa, kun yksilöiden lähtökohdat sitoutumisen suhteen ovat erilaisia.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin sitoutumisen komponenteista pääosin normatiivista sitoutumista. Tämä näkökulma oli tietoinen valinta, koska haluttiin tarkastella tutkimuksissa vähemmälle huomiolle jäänyttä, mutta osuuskunnissa tärkeäksi korostettua normatiivisen sitoutumista. On kuitenkin tärkeää huomioida myös muiden sitoutumisen komponenttien merkitys organisaatioon sitoutumisessa. Sitoutumisen kolmen komponentin mallin oletus on, että kaikki kolme komponenttia esiintyvät osana yksilön sitoutumisprofiilia samaan aikaan. Sitoutuminen ei siis koskaan ole puhtaasti vain jonkin yhden komponentin mukaista. (Meyer & Allen, 1991.) Byrne ja McCarthy (2005) huomioivat, että samat tekijät, jotka vahvistavat normatiivista osuuskuntaan sitoutumista voivat vahvistaa myös affektiivista ja jatkuvuusperusteista sitoutumista. Siksi on tärkeää pohtia myös tässä tutkimuksessa esitettyjä tuloksia muiden sitoutumisen komponenttien näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksista oli selkeästi tulkittavissa etenkin osuuskunnan jäsenten jatkuvuusperusteinen sitoutuminen. Jatkuvuusperusteisesti sitoutuva yksilö sitoutuu lähtökohdaisesti saamiensa hyötyjen vuoksi (Jussila ym., 2012). Tämän tutkimuksen aineistossa hyötynäkökulma sai paljon tilaa. Useimmat osuuskuntalaiset kertoivat liittyneensä osuuskuntaan, koska hyötyivät siitä itse. Jotkut mainitsivat myös olevansa valmiita luopumaan

jäsenyydestä, mikäli on muita työskentelytapoja, jotka hyödyntävät heitä enemmän. Tällainen puhe kertoo jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta. On myös huomattava, että monet sellaiset tekijät, jotka on tässäkin tutkimuksessa mainittu ja tulkittu normatiivista sitoutumista vahvistaviksi, voivat vahvistaa lisäksi tai jopa normatiivisen sitoutumisen sijasta jatkuvuusperusteista sitoutumista. Esimerkiksi toisen jaetun tarinan keskeisenä teemana on osuustoiminnan periaatteiden toteutuminen ja se, miten osuuskunta pystyy tuottamaan jäseniään hyödyttäviä palveluita ja etuja. Tuloksissa tarinan esitettiin korostavan normatiivista sitoutumista. Lähes samanlainen tarina olisi kuitenkin voitu rakentaa kuvaamaan jatkuvuusperusteista sitoutumista. Tutkimusten tulosten perusteella vahvistuukin Byrnen ja McCarthy (2005) näkökulma siitä, että samat tekijät vahvistavat useampia sitoutumisen komponentteja. Vaikuttaa myös siltä, että on arvokysymys, miten saadun hyödyn kautta rakentuva sitoutuminen realisoituu. Kollektivistinen yksilö tuntee velvollisuudekseen korvata saamansa hyödyn takaisin sitoutumalla (normatiivinen sitoutuminen) ja individualistinen yksilö sitoutuu vain, ettei menettäisi saavuttamaansa hyötyä (jatkuvuusperusteinen sitoutuminen).

Vaikka jatkuvuusperusteista sitoutumista pidetään usein organisaation näkökulmasta niin sanotusti huonoimpana sitoutumisen muotona (ks. Meyer & Herscovitch, 2001), on se myös eräänlainen perusta organisaatioon sitoutumiselle (Byrne & McCarthy, 2005). Huonona sitä pidetään siksi, että sen ei ole havaittu edistävän yksilöiden positiivista käyttäytymistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Meyer & Herscovitch, 2001). Toisaalta on hankala kuvitella, että ihmiset liittyisivät organisaatioihin ilman minkäänlaista hyötyä. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen toimii siis jonkinlaisena pohjana organisaation jäsenenä pysymiselle, mutta on organisaation näkökulmasta epävarma ja joissain tapauksissa epäedullinen sitoutumisen muoto, koska jatkuvuusperusteisesti sitoutuneet yksilöt ovat alttiita vaihtamaan organisaatiota paremman hyödyn perässä. Tämän takia etenkin osuuskuntien nähdään tarvitsevan jäseniltään muutakin kuin jatkuvuusperusteista sitoutumista. (Byrne & McCarthy, 2005.)

Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen korostumiselle aineistossa voi olla monia syitä. Ensinnäkin monet Osuuskunnan jäsenistä varmasti ovat vahvasti jatkuvuusperusteisesti sitoutuneita. Tähän vaikuttanee myös se, että Osuuskunta houkuttelee tiedottamisen kautta uusia jäseniä hyötynäkökulman avulla. On kuitenkin huomioitava myös se, että konkreettisista hyödyistä ja osuuskunnan tarjoamista eduista on huomattavasti helpompi puhua

kuin henkilökohtaisista moraalisisista pohdinnoista tai psykologisesta kiintymyssuhteesta. Eli jos jatkuvuusperusteista sitoutumista on yksinkertaisinta aikaansaada, on siitä myös yksinkertaisinta kertoa ja sitä on yksinkertaisinta havainnoida kertomuksista. Tämä kuvaa myös sitoutumistutkimuksen monimutkaisuutta. Kun samat tekijät vaikuttavat ja sama puhe voidaan tulkita kuuluvaksi eri sitoutumisen komponentteihin, tulee sitoutumistutkimuksesta monimutkaista ja haasteellista. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä on, että eroa ainakin jatkuvuusperusteisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä määrittävät yksilön arvot ja sen vuoksi sitoutumistutkimuksessa on tärkeää huomioida arvönäkökulma.

5.2 Metodiset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa metodiseksi lähestymistavaksi valittiin narratiivisuus. Antamalla työosuuskuntalaisten itse kertoa suhteestaan Osuuskuntaan annettiin mahdollisuus rivi-jäsenten monenlaisille kertomuksille osuuskuntalaisuudesta. Nämä kertomukset eivät kuvaa vain niiden esittäjien kokemuksia, vaan narratiivisuuden periaatteiden mukaan ne myös rakentavat todellisuutta. Puusa, Mönkkönen ja Hytti (2014, 113–114) toteavat, että tarinoissa yksilöt tulkitsevat ja rakentavat suhdettaan omaan organisaatioonsa. Tutkijat huomauttavat lisäksi, että kertomuksia pidetään voimakkaina työkaluina, joita esimerkiksi johtajat käyttävät organisaation muutoksissa. Analogisesti voi ajatella, että osuuskuntalaisten kertomuksilla on voimaa tuoda näkyviin uudenlainen osuuskuntalaisuus ja muokata käsitystä normatiivisesta sitoutumisesta. Auvinen, Mangeloja ja Sintonen (2011, 292, 294–297) pohtivatkin miten taloustieteelliseen tutkimukseen tulee uudenlaista kontekstuaalista syvyyttä ja ihmisen toimintaan liittyvien arvojen ja tunteiden huomioimista, kun ymmärretään yksilöllisten mikrotarinoiden rakentavan rationaliteetiksi kutsumaamme ilmiötä. Tässä tutkimuksessa heittäydettiin sen varaan, että pienet ruohonjuuritason kertomukset voivat tuoda esiin jotakin oleellista hankalasti tutkittavasta normatiivisesta sitoutumisesta, eikä tutkijan tarvinnut pettyä.

Narratiiviset menetelmät auttoivat löytämään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Kokemattomalle tutkijalle narratiiviset menetelmät toivat kuitenkin haastetta sekä aineistonkeruussa että sen analysoinnissa. Narratiivisen tutkimusstrategian valitseminen asetti etenkin aineistonkeruulle suuret odotukset. Aineistonkeruun onnistumisen varassa oli osittain myös analyysin onnistunut läpivieminen. Narratiivinen haastattelu aineistonke-

ruumenetelmänä ei ollut haastava ainoastaan tutkijalle vaan myös haastateltaville. Parempiin tuloksiin aineistonkeruussa olisi voitu päästä perehdyttämällä haastateltavat paremmin siihen, millaisesta haastattelusta on kyse.

Teoreettisena johtopäätöksenä mainittiin, että haastateltavien oli helpompi puhua saamistaan hyödyistä (jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta) kuin moraalisesta pohdinnastaan (normatiivisesta sitoutumisesta). Narratiivisia menetelmiä voisi pyrkiä soveltamaan myös toisin saadakseen paremmin esiin osuuskuntalaisten kokemuksen normatiivisesta sitoutumisesta. Esimerkiksi kirjallisten kertomusten tuottaminen antaisi kertojille paremman mahdollisuuden itse tarinan tuottamiseen. Kaikessa rauhassa kirjoitettu tarina voisi tuoda esiin vielä uudenlaisia näkökulmia sitoutumiseen. Toinen menetelmällinen vaihtoehto voisi olla yhteisöllinen tarinankerronta ryhmähaastattelun muodossa. Osuuskunnan ollessa yhteisöllinen organisaatiomuoto, voisi yhteisöllinen menetelmä tuoda tutkimukseen mielenkiintoisen vivahteen.

5.3 Organisaation kehittämiseen liittyvät johtopäätökset

Organisaation kehittämisen näkökulmasta tutkimus antaa monia ideoita niin kohdeorganisaatiolle kuin muillekin osuuskunnille. Tulosten perusteella Osuuskuntaan liitytään usein nimenomaan siksi, että siitä hyödytään yksilöllisesti. Osuuskunnissa kuitenkin tarvitaan myös sellaisia jäseniä, jotka kantavat vastuuta yrityksen toiminnan ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Palkatulle hallinnollekaan ei voi ulkoistaa kaikkea vastuuta, vaan sitoutuneita jäseniä tarvitaan luottamus- ja kehittämistehtäviin. Näihin tehtäviin voi olla vaikeaa löytää jäseniä, koska niiden välitön yksilöllinen hyöty on hankalasti nähtävissä (ks. Troberg, 1997). Siksi osuuskunnille on erityisen tärkeää, että niissä on myös jäseniä, jotka ovat sitoutuneet normatiivisesti siihen osuustoiminnan ideaan, että yrityksen kehittämisestä ja johtamisesta kannetaan yhteisesti ja jäsenvetoisesti vastuuta. Hyötyihin perustava jatkuvuusperusteinen sitoutuminen ei lisää organisaation tavoitteiden mukaista positiivista toimintaa toisin kuin normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen. Lisäksi jatkuvuusperusteisesti sitoutunut yksilö on altis jättämään organisaation, mikäli kokee saavansa enemmän hyötyä jostain toisesta organisaatiosta tai työskentelytavasta. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Myös tämä näkökulma vahvistaa osuuskuntien motivaatiota pyrkiä vahvistamaan jäsenistönsä normatiivista ja affektiivista sitoutumista.

Vaikka normatiivinen sitoutuminen perustuu vahvasti yksilön arvoihin, sosialisatioon ja aikaisempiin organisaatiokokemuksiin (Jimenez ym., 2010), voi osuuskunta omilla toimillaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että jäsenistössä olisi myös normatiivisesti sitoutuneita yksilöitä. Asiaa voidaan katsoa sekä jäsenhankinnan tai jäsenvalinnan että nykyjäsenen näkökulmasta. Osuuskunta voi pyrkiä saamaan normatiivisesti sitoutuvia jäseniä tarkentamalla jäsenhankintaansa ja jäsenvalintaansa. Jäsenyyden hakijoiden tarkempi seulominen voi olla osuuskunnalle hallinnollisesti raskasta ja rikkoo osaltaan osuuskuntien avoimen jäsenyyden periaatetta. Se voi kuitenkin varmistaa sen, että osuuskunta saa jäseniä, jotka taustansa takia sitoutuvat helpommin normatiivisesti tai normatiivis-afektiivisesti, mikä on organisaation näkökulmasta tavoiteltavaa. Tulosten perusteella Osuuskunnassa pyritään kartoittamaan jäseneksi hakevien ymmärrystä osuustoiminnasta ennen jäseneksi hyväksymistä. Tulokset eivät kuitenkaan kerro esimerkiksi sitä, kuinka paljon hakijoita jätetään valitsematta sen vuoksi, ettei hakija ole ymmärtänyt osuustoiminnan ideaa. Jäsenhakijoiden seulominen ja harkinnan käyttäminen jäseneksi valitsemisessa voivat sitoutumisen näkökulmasta toimia jopa osuuskunnan riskienhallinnan työvälineenä. Osuuskunta voi vähentää jäsenten heikosta sitoutumisesta aiheutuvaa riskiä pyrkimällä valitsemaan sellaisia jäseniä, jotka ovat valmiita sitoutumaan osuuskunnalle sopivalla tavalla.

Jäsenhankinnassa ensimmäisenä huomiota pitäisi kiinnittää siihen, millä tavalla potentiaalisia jäseniä houkutellaan osuuskunnan jäseniksi. Toisin sanoen, miten osuuskunnan jäsenyyttä markkinoidaan. Byrnen ja McCarthyn (2005) mukaan osuuskunnan tuotteiden tai palveluiden markkinointi ei edistä normatiivista sitoutumista vaan ainoastaan jatkuvuusperusteista sitoutumista. Sen sijaan, että osuuskunta markkinoisi tuotteitaan tai palveluitaan, sen tulisi markkinoida itseään instituutiona eli keskittyä nimenomaan osuustoiminnan ja sen ideologian korostamiseen markkinoinnissa. Institutionaalisen markkinoinnin on nähty vahvistavan normatiivista sitoutumista. (Byrne & McCarthy, 2005.) Sen voidaan myös ajatella houkuttelevan jäsenhakijoiksi yksilöitä, jotka ovat alttiita sitoutumaan organisaatioon normatiivisesti. Tulokset eivät kerro institutionaalisesta markkinoinnista vaan päinvastoin palvelun eli Osuuskunnan toimintamallin markkinoinnista. Osuuskunta voisi siis pyrkiä voimakkaampaan institutionaaliseen markkinointiin, mikäli se haluaa vahvistaa jäsenistön normatiivista sitoutumista.

Jäsenistön valikoitumisella voidaan pyrkiä lisäämään normatiivisesti sitoutuvien jäsenten määrää osuuskunnassa, mutta miten nykyjäsenten sitoutumiseen voidaan vaikuttaa? Tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaa siitä, että aktiivinen institutionaalinen markkinointi ja viestintä, jäsenistön kouluttaminen ja osallistaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen lisäävät jäsenten sitoutumisen kokemusta (ks. Byrne & McCarthy, 2005). Vaikka näitä asioita on aineistonkin perusteella tiedostettu Osuuskunnan hallinnossa, näyttävät käytännön toimet normatiivisen sitoutumisen vahvistamiseksi vielä hieman ontuvan. Tulosten perusteella hyötynäkökulma ainakin toistaiseksi jyrää muiden näkökulmien edelle viestinnässä ja kouluttamisessa. On tosin huomioitava, että myös arvonäkökulma ja ideologia tuotiin esiin osuuskunnan tilaisuuksista ja koulutuksista kerrottaessa.

Byrne ja McCarthy (2005) tekivät mielenkiintoisen havainnon tarkastellessaan osuuspankkien jäsenten sitoutumista. Osuuspankkien mukaan heidän jäsenistönsä käsitti jäsenyytensä enemmän yksilöllisistä kuin yhteisöllisistä lähtökohdista. Osuuspankit pitivät tätä negatiivisena asiana, mutta eivät tieneet mitä asialle voisi tehdä. Ne pitivät markkinointia mahdollisena ratkaisuna yhteisöllisen näkökulman kohottamiseksi. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että niiden markkinointi oli entistä enemmän keskittynyt yksilöön ja yksilöllisiin arvoihin kollektiivisen näkökulman sijasta. Tällaisessa kehityksessä vaarana on se, että yksilöä korostavalla markkinoinnilla jäseniä ikään kuin koulutetaan osuuskunnan asiakkaisiksi eikä yhteisöllisiksi toimijoiksi. (Byrne & McCarthy, 2005.) Tämä on tärkeä ja mielenkiintoinen havainto myös tämän tutkimuksen tulosten osalta. Vaikka kertomuksissa tehtiin eroa osuuskunnan ja laskutuspalveluiden välille löytyi kertomuksista paljon viitteitä siitä, että jäsenyys koettiin jonkinlaisena asiakkuutena osuuskunnan hallintoon. Tällainen kehityssuunta ei tue jäsenistön normatiivista sitoutumista eikä osuustoiminnan tavoitteita muutenkaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on lisännyt ymmärrystä osuuskuntiin sitoutumisesta etenkin normatiivisen sitoutumisen näkökulmasta, mutta aihe vaatii vielä huomattavasti lisää tutkimusta. Johtopäätöksissä on noussut esiin useita kysymyksiä, joihin tämä tutkimus ei pysty vastaamaan, mutta seuraavaksi koostetaan muutamia keskeisiä aiheita, joita tämän tutkimuksen tulosten perusteella olisi mielenkiintoista tutkia. Jussila ym. (2014) peräsivät normatiivisen osuuskuntaan sitoutumisen empiiristä tutkimista erilaisissa osuuskunnissa. Tämä

tutkimus vastasi osaltaan tähän pyyntöön tarkastelemalla suurta luovan alan työosuuskuntaa. Samanlaista tutkimusta pitäisi edelleen tehdä myös muunkaltaisissa osuuskunnissa. Työosuuskuntien osalta olisi mielenkiintoista verrata esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia sellaisen tutkimuksen tuloksiin, jossa on tarkasteltu pientä työosuuskuntaa, jossa ei ole palkattua hallinto henkilöstöä. Osuuskunnan koon lisäksi vertailevaa tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä myös erityyppisten osuuskuntien, kuten työ- ja maatalousosuuskunnan tai työ- ja asiakasosuuskunnan välillä.

Sitoutumista olisi tärkeää tutkia myös sen kehittymisen näkökulmasta eli pitkittäistutkimuksena. Jos osuuskunnan jäseneksi houkutellaan hyötynäkökulmalla, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa näytti monissa tapauksissa olevan, on luonnollista, että jäsenyyden alkuvaiheessa sitoutuminen on vahvasti jatkuvuusperusteista. Olisi kiinnostavaa tarkastella miten jäsenten sitoutuminen kehittyy jäsenyyden jatkuessa. Onko osuuskunnan sisällä nähtävissä yhteisiä linjoja sitoutumisprofiilien kehittämisessä vai kehittykö sitoutuminen täysin yksilöllisesti? Ovatko pitkäaikaiset jäsenet lähtökohtaisesti vahvemmin normatiivisesti ja affektiivisesti sitoutuneita kuin uudet jäsenet? Tämän tutkimuksen aineistoon saatiin haastatteluja ainoastaan verrattain uusilta jäseniltä. Vertailua voisi tehdä pitkäaikaisempiin jäseniin ja erityisesti osuuskunnan perustajajäseniin ja tarkastella millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä kertomuksista uusien ja vanhojen jäsenten välillä löytyy.

Tutkimuksen tulokset nostavat pinnalle myös kysymyksen siitä, miten osuustoiminnan viitekehyksessä pitäisi huomioida sitoutumisen luonteen lisäksi sitoutumisen kohde. Mihin osuuskunnan jäsenet oikeastaan sitoutuvat? Työosuuskunta organisaationa muodostuu jäsenistöstään, joten onko organisaatioon sitoutuminen jäsenyhteisöön sitoutumista tai mikä erottaa yhteisöön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen? Entä mitä toimintamalliin sitoutuminen tarkoittaa suhteessa organisaatioon sitoutumiseen? Tai jos on sitoutunut osuustoiminnan ideologiaan, onko kuitenkin välttämättä sitoutunut osuuskuntaan organisaationa? Millainen rooli sitoutumisessa on osuuskunnan palkatulla hallinnolla? Kaikki nämä kysymykset ajavat pohtimaan, voidaanko osuuskuntaan sitoutumista määritellä niin yksinkertaisesti, kuin se on tähän asti ajateltu; voidaanko osuuskuntaan sitoutumista rinnastaa organisaatioon sitoutumiseen vai pitääkö sitä käsitellä monipuolisemmin? Sitoutumistutkimuksen uutena suuntana onkin käsitellä organisaatioon

sitoutumista moniulotteisena ilmiönä, jossa yhdistyy sitoutuminen eri kohteisiin organisaatiossa. Tällaisen suuntauksen avulla päästään lähemmäksi yksilöllistä kokemusta sitoutumisesta, koska voidaan huomioida yksilötasolla, mitkä tekijät koetaan tärkeäksi sitoutumisen näkökulmasta. (Ghosh & Swamy, 2014.) Tämä herättää ajatuksen, pitäisikö myös osuustoiminnalliseen organisaatioon sitoutumista tutkia moniulotteisena sitoutumisenä eri kohteisiin, kuten yhteisöön, toimintamalliin, ideologiaan ja brändiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alasuutari, P. (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Auvinen, T., Mangelaja, E. & Sintonen, T. (2011). Kohti narratiivista taloustiedettä: Yksilöiden ja yhteiskuntien kertomukset. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*. 107(3), 291–298.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. & El Akremi, A. (2012). The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *International food and agribusiness management review*. 15(1), 1–24.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32–40.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of organizational behavior*. 27(5), 645–663.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of public and cooperative economics*. 75(3), 465–495.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Thousand Oaks, California; SAGE Publications, Inc.
- Bold, C. (2012). *Using Narrative in Research*. London: SAGE Publications, Inc.
- Buchanan, D. A. & Bryman, A. (toim.) (2011). *The Sage handbook of organizational research methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2005). An analysis of the credit union's use of Craig's commitment building measures. *Journal of Co-operative Studies*. 38, 20–27.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 17(2007), 336–354.
- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice. *Journal of Management Studies*. 38(3), 351–371.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frantsi, T. (2009). *Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 75. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4/99, 418–437.
- Ghosh, S. & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*. 4(12), 4–14.
- Gubrium, J. & Holstein, J. (2002). From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa J. Gubrium & J. Holstein (toim.) *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc, 2–33.
- Holt, A. (2010). Using the telephone for narrative interviewing: a research note. *Qualitative research*. 10(1), 113–121.
- Hytti, U. (2003). *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A–1: 2003. Turku: Turku School of Economics and Business Administration. www.tse.fi
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvaara & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Hyytiäinen, E. (2008). Lama synnytti työosuuskuntien uuden aallon. *Sananjalka*. 50, 125–143.
- Hänninen, V. (2003). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampere: Tampere University Press.
- Jiménez, M. C. R., Martí, E. G., & Ortiz, M. J. H. (2010). Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences. *Journal of Co-operative Studies*, 43, 24–35.
- Jones, D. C. & Svejnar, J. (1985). Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives. *Economica*. 52, 449–465.

- Jussila, I., Byrne, N. & Tuominen, H. (2012). Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay? *International Business Research*. 5(10), 1–10.
- Jussila, I., Goel, S. & Tuominen, H. (2012). Member Commitment in Co-operatives: The Utilitarian Approach. *Business and Management Research*. 1(3), 9–16.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008). *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa*. Rauma: Osuustoiminnan neuvottelukunta.
- Jussila, I., Roessl, D. & Tuominen, T. (2014). Should I Stay or Should I Go? Normative Member Commitment in Co-operatives. *International Journal of Marketing Studies*. 6(6), 26–33.
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloitteleville tutkijoille tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.
- Kohonen, E. (2011). Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 196–205.
- Lincoln, Y. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kerronnallisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 315. Oulu: Oulu University Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, 372–378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11(2001), 299–326.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*. 20(2010), 283–294.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(2002), 20–52.
- Mishler, E. G. 1984. *The Discourse of Medicine: Dialectics of Medical Interviews*. Norwood, NJ: Ablex.
- Mishler, E. G. 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. (2014). *Uusi osuuskunta. Tekijöiden liike*. Helsinki: Into Kustannus.
- Mykkänen, J. (2010). *Isäksi tulon tarinat, tunteet ja toimijuus*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Patton, Q. P. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603–609.
- Prokki, C. (2013). *Narrative Construction of Leadership. Four Realms of Leadership in the Essays of Adult Students*. (Tampere University of Technology. Publication, Vuosikerta 1154). Tampere University of Technology.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*. 33(2), 112–120.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organisation and Management*. 1, 6–14.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*. 7(3), 167–188.
- Riessman, C. (2004). 'Narrative analysis'. Teoksessa M.S. Lewis-Beck, A. Bryman ja T. Futing Liao (toim.) *Encyclopedia of Social Science Research Methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.

- Salovaara, P. (2011). *From leader-centricity toward leadership – a hermeneutic narrative approach*. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1123. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research. A practical handbook*. 3. painos. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: SAGE Publications, Inc.
- Sintonen, T. (1999). *Etninen identiteetti ja narratiivisuus: Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. SoPhi 41. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Troberg, E. (1997). Työosuuskunta yrittäjyyden muotona. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Helsinki: WSOY, 232–245.
- Troberg, E. (2005). Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 3(2005). 451–460.
- Troberg, E. (2014). *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Helsinki Bofori Oy.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 227. Lapin Yliopisto: Lapin yliopistokustannus.

Muut lähteet

- Henkilökohtainen tiedonanto. (2013). Keskustelu Osuuskunnan jäsenen kanssa 17.10.2013.
- Henkilökohtainen tiedonanto. (2014). Keskustelu Osuuskunnan toimihenkilön kanssa 10.1.2014.
- International Co-operative Alliance. (2016). What is a co-operative. Luettu 1.5.2016. <http://ica.coop/en/what-co-operative>.
- International Co-operative Alliance, CICOPA, Pellervo-seura & Osuustoiminnan kehittäjät – Coop Finland. (2008). *Työosuuskuntien kansainvälinen julkilausuma*. Kotka: Painokotka.
- Pellervo-seura. (2016). Osuuskunta yritysmuotona. Luettu 1.5.2016. <http://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/osuuskunta/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2016). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet – ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Luettu 6.5.2016. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistie-teissä/eettiset-periaatteet>.